

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS**

LAURA PARÉ DA ROCHA

PROCESSO DECISÓRIO EM ORGANIZAÇÕES AUTOGESTIONÁRIAS

**PORTO ALEGRE
2016**

LAURA PARÉ DA ROCHA

PROCESSO DECISÓRIO EM ORGANIZAÇÕES AUTOGESTIONÁRIAS

Trabalho de conclusão de curso de graduação a ser apresentado ao Departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof^a. Dr^a. Rosinha da Silva M. Carrion

PORTO ALEGRE

2016

LAURA PARÉ DA ROCHA

PROCESSO DECISÓRIO EM ORGANIZAÇÕES AUTOGESTIONÁRIAS

Conceito Final:

Aprovado em.....de.....de.....

BANCA EXAMINADORA

Orientadora – Prof^a. Dr^a. Rosinha da Silva M. Carrion

Prof. Dr..... (UFRGS)

Prof. Dr..... (UFRGS)

AGRADECIMENTOS

Ao meu pai, Paulo Rocha. Sinto saudades todos os dias.

RESUMO

O presente trabalho tem como objetivo investigar como se dá o processo de Tomada de Decisão em uma Organização Autogestionária. Para isso, é realizado um estudo de caso junto a SLV, empresa de Design situada em Porto Alegre. Foram utilizadas para a pesquisa ferramentas de entrevista qualitativa, observação e análise de conteúdo, abordando principalmente os processos de tomada de decisão. Investigando a influência de capitais simbólicos dentro da organização, considerando que estes cumprem a sua função política de instrumentos de imposição ou de legitimação da dominação (BOURDIEU, 2003), identifica-se que, embora se trate de uma organização horizontal, os indivíduos acabam por não ter o mesmo poder e influência na hora de decidir. Ocorrendo isto principalmente devido as diferentes personalidades e capitais simbólicos presentes no grupo.

Palavras chaves: coletivos, organizações autogestionárias, processo decisório, capitais simbólicos.

ABSTRACT

The present work aims to investigate the process of Decision Making and how it happens in a Self-managed Organization. In order to that, a case study alongside SLV, a Design Studio placed in Porto Alegre, was made. The research made use of tools of qualitative interview, observation and analysis of content, approaching mainly the decision making process. Investigating the influence of symbolic capitals inside an organization, considering that those fulfill its political function as instruments of imposition or of legitimation of domination (BOURDIEU, 2003), It is identified, although it is about an horizontal organization, individuals end up not having the same power and influence to make decisions. Those facts happen mostly due different personalities and symbolic capitals present inside groups.

Key words: Collective, self-managed organizations, decision making, symbolic capitals.

LISTA DE SIGLAS

ANTEAG: Associação Nacional dos Trabalhadores em Empresas Autogestionárias

LISTA DE QUADROS

- 1. Quadro 1 - Heterogestão X Autogestão.....26**
- 2. Quadro 2 - Modelo racional e comportamental de tomada de decisão.....29**

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	11
2. OBJETIVOS.....	14
2.1. OBJETIVOS GERAIS.....	14
2.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	14
3. JUSTIFICATIVA.....	15
4. REFERENCIAL TEÓRICO.....	16
4.1. ORGANIZAÇÃO BUROCRÁTICA E HETEROGESTÃO.....	17
4.2. EVOLUÇÃO DO MODELO DE TRABALHO.....	19
4.3. AUTOGESTÃO.....	23
4.3.1. Conceito.....	23
4.3.2. Organizações Autogestionárias.....	25
4.4. TOMADA DE DECISÃO.....	28
4.4.1. Conceito.....	28
4.4.2. A tomada de decisão em organizações autogestionárias.....	30
4.5. CAPITAIS SIMBÓLICOS E HIERARQUIAS INVISÍVEIS.....	34
5. METODOLOGIA.....	37
5.1. ESTUDO DE CASO.....	37
5.2. PESQUISA EXPLORATÓRIA.....	38
5.3. COLETA DE DADOS.....	39
5.4. OBSERVAÇÃO.....	39
5.5. ANÁLISE DE CONTEÚDO.....	40
6. ESTUDO DE CASO.....	42
6.1. A SLV.....	42
6.2. OS MEMBROS.....	43
6.2.1. Pablo.....	43
6.2.2. Nina.....	44
6.2.3. Zé.....	44
6.2.4. Kelvin.....	45
6.2.5. Júlio.....	45
6.2.6. Fernando.....	46
6.3. PROJETOS E DIVISÃO DO TRABALHO.....	48

6.4. INSTÂNCIAS DE TOMADA DE DECISÃO.....	52
6.5. FUNCIONAMENTO INTERNO DOS PROJETOS.....	55
6.6. CIRCULAÇÃO DE INFORMAÇÕES.....	57
6.7. A INFLUÊNCIA DE CAPITAIS SIMBÓLICOS.....	58
7. CONCLUSÃO.....	61
8. REFERÊNCIAS.....	64

1. INTRODUÇÃO

Tratando-se de organizações burocráticas, segundo Prestes Motta (1981), a coordenação surge como necessidade do capital, criando uma hierarquia cada vez mais clara no interior da força de trabalho. Nesta hierarquia criada há a detenção do poder decisório por parte dos proprietários do capital, seus representantes, ou do Estado. Sendo assim, “a empresa moderna e mecanizada intensifica, ao máximo, a heterogestão, como forma de controle do capital, baseada no despojamento do trabalhador”, surgindo então a “direção autoritária e o excesso de regulamentações em benefício daqueles que ficam com a parte intelectual do bolo” (PRESTES MOTTA, 1981, p. 14). Ou seja, a heterogestão é um modelo que presa a hierarquia das decisões, centralizando-as naqueles que detêm o poder e serve a estes como garantia da manutenção deste poder exercido.

Segundo o autor, a heterogestão separa dois aspectos indissoluvelmente ligados do trabalho humano: concepção e execução. Sendo assim, a heterogestão permite a institucionalização da submissão sob a máscara da autoridade necessária (PRESTES MOTTA, 1981). A heterogestão afasta, assim, os trabalhadores que executam as atividades da empresa das decisões. Há a separação entre dirigente e dirigido principalmente através da alienação burocrática. “Ocorre que a característica fundamental da administração burocrática é a heterogestão e sua única alternativa radical é a autogestão” (PRESTES MOTTA, 1981, p. 6). Assim, começam a surgir organizações alternativas ao modelo burocrático, entre as quais se encontram as organizações coletivistas (VIEIRA, 1989).

De acordo com Rolnik (2011), a vida pública é instrumentalizada em favor da implantação dos interesses do mercado. Com a evolução do modelo burocrático, surgiu o movimento de reengenharia, onde o maior desafio da reestruturação do capitalismo neste período foi uma completa redefinição entre as relações do capital e trabalho (SOUZA, 2012). Quatro critérios de gestão estratégica vão orientar o processo de ajuste da empresa fordista à nova realidade de mercado: a focalização, a integração, a flexibilidade e a externalização (CARRION, 1998). E este processo de mudanças não se limitou à reconfiguração das relações entre empresas, da produção ou da estrutura administrativa. Através de princípios e estratégias específicas ele se fará presente também na reconfiguração do trabalho (RUAS 1994;

CASTRO, 1993; SALERNO, 1993, BOYER, 1993; HIRATA, 1991 apud CARRION, 1998).

Então se criam outros modos de organização da produção bem como outros territórios vitais, surgindo a tendência de organizar-se em Coletivos (organizações autogestionárias) que se relacionam entre si unindo-se em torno de objetivos comuns (ROLNIK, 2011). Organizações Autogestionárias ou Coletivos são aquelas organizações que adotam o modelo da autogestão. Para Prestes Motta (1981) a autogestão é a negação da burocracia e de sua heterogestão. A autogestão exige coordenação, mas não a hierarquização (VIEIRA, 1989). O conceito de autogestão sempre aparece relacionado aos princípios de autonomia e democracia (VERAGO, 2007). Na autogestão o poder e a posse são coletivos e não há mais a diferenciação que anteriormente havia entre dirigente e dirigido. Motta e Bresser Pereira (1986 apud VIEIRA, 1989) caracterizam a organização autogerida de forma que pode ser sistematizada nos seguintes itens:

- a) produção cooperativa própria;
- b) propriedade coletiva dos meios de produção;
- c) descentralização do poder de decisão;
- d) rotatividade de tarefas e ampliação do trabalho; e
- e) participação igualitária nos lucros.

Para Paim (2009), atuar de forma coletiva significa procurar por diálogo e pela troca de ideias, sendo a motivação a união de forças, o desejo por conversar e por formar redes, resistir à alienação. Segundo Carvalho (1983 apud VIEIRA, 1989), existem requisitos fundamentais em organizações autogestionárias para que estas sejam realizadas plenamente. Tais requisitos dizem respeito principalmente à tomada de decisão, sendo as decisões de caráter coletivo, onde todos os membros da organização possuem o mesmo direito de voto. Para que isso aconteça, a comunicação é a característica mais importante do sistema, porque o direito de tomar decisões é uma mera formalidade se não houver informação e conhecimento adequados e atualizados (CARVALHO, 1983 apud VIEIRA, 1989).

Existem diversas instâncias de tomada de decisão que podem ser adotadas pelas organizações autogestionárias. Porém, segundo Misoczky (2008), pode haver

questionamentos sobre a legitimidade das decisões tomadas dependendo das condições em que esta ocorre. A não definição das instâncias de tomada de decisão, embora possa gerar organicidade, fluidez e espontaneidade na organização, pode gerar também efeitos não desejáveis. De acordo com Misoczky (2008) entre os efeitos gerados pode-se destacar dois: 1) o surgimento de salvadores que resolvem tudo, dizem o que fazer, quando fazer, como fazer e, muitas vezes, também tentam realizar todas as tarefas; ou a situação considerada contrária 2) ninguém tomar a situação nas mãos e a organização se diluir em discussões inorgânicas e improdutivas.

Observa-se aqui a influência que a forma como se apresenta a tomada de decisões em organizações autogestionárias desempenham nesta. Sendo assim, dependendo das instâncias adotadas as implicações na organização serão distintas. Podendo haver, ou não, legitimidade neste processo. Portanto, torna-se aqui válida a proposta do seguinte estudo de caso: **Como são tomadas as decisões em organizações que se apresentam como autogestionárias?**

2. OBJETIVOS

2.1. OBJETIVO GERAL

Investigar como se dá o processo de Tomada de Decisão em uma Organização Autogestionária a partir de um estudo de caso.

2.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- I. Caracterizar a organização autogestionária estudada;
- II. Descrever como ocorre o processo de decisão nesta organização e suas instâncias de tomada de decisão;
- III. Apontar os principais problemas encontrados neste processo;
- IV. Identificar possíveis soluções para o processo de tomada de decisão.

3. JUSTIFICATIVA

Segundo Prestes Motta (1981), Organizações Coletivas/ Autogestionárias têm a tendência de se afastar da exploração usuária da propriedade, analisada por Proudhon, a partir da distribuição de resultados. Isso se dá também pelo fato de que nestas organizações as relações de poder ocorrem de forma distinta às organizações burocráticas.

Segundo Paim (2009):

“Os coletivos e as iniciativas coletivas que são conscientes da resistência que exercem podem visar à produção de contra-poder, de contra-informação ou de contra projetos de sociabilidade” (p.33-34).

A autora considera que atuar de forma coletiva é uma forma de resistência e uma postura política. Segundo a autora, o “fazer compartilhado” presente nos coletivos exerce esta resistência por se opor ao individualismo. O compartilhamento de tomada de decisões, a rejeição de uma hierarquia com base no capital econômico é uma forma de exercer essa oposição.

Embora a autogestão tenha esta proposta de resistência e mudança, hoje em dia a presença de trabalhos sobre auto-organização é praticamente inexistente em nosso meio acadêmico (MISOCZKY, 2008). Podemos considerar que organizações coletivas quebram com alguns princípios de empresas tradicionais. As organizações coletivas ganham força contrapondo lógicas do capitalismo e servem como forma de resistência (PAIM, 2009). Para Prestes Motta “a característica fundamental da administração burocrática é a heterogestão e a sua única alternativa radical é a autogestão” (PRESTES MOTTA, 1981, p. 6).

Os estudos relacionados com o tema são importantes à medida que trazem visibilidade para o mesmo, aumentando a gama de conhecimento sobre o assunto para melhor explorá-lo. Este estudo pode colaborar com organizações autogestionárias a desenvolverem-se a partir da compreensão e análise de alguns desafios vivenciados por este tipo de organização.

4. REFERENCIAL TEÓRICO

Este trabalho gira em torno de Organizações Autogestionárias e o processo de Tomada de Decisão destas. É necessário para a compreensão do que será investigado que se entenda não só a autogestão em si, mas também o modelo ao qual a autogestão faz oposição: a heterogestão. Para isso, serão apresentados as organizações de modelo burocrático e suas características.

Posteriormente, será apresentado o contexto atual deste modelo de gestão que foi evoluindo desde o período fordista, para então explicar-se o conceito de autogestão, seus princípios e características segundo autores. Então serão identificadas as características de Organizações Autogestionárias em si. No estudo destas organizações buscar-se-á identificar pontos em comum e definições necessárias para a compreensão deste modelo de gestão que será investigado no estudo de caso. Desta forma, posteriormente poderá se definir a organização estudada através desta compreensão.

Entendidos os modelos de heterogestão, sua evolução e a autogestão e as organizações burocráticas e autogestionárias, se passará para o objeto de estudo do presente trabalho: a tomada de decisão. Neste referencial será abarcado a conceituação do termo e suas diferentes formas estudadas. Será enfatizado principalmente o que diz respeito às instâncias de tomada de decisão. Como se apresentam estas instâncias e quais implicações podem gerar nas organizações. Após a compreensão geral do processo de tomada de decisão, este será caracterizado no âmbito das organizações autogestionárias.

Então serão apresentados os conceitos de hierarquias invisíveis e como eles se formam, levando em consideração a teoria de Bourdieu sobre poderes simbólicos e a interpretação de Jessé Souza sobre o tema. Com a compreensão destas esferas, é possível que seja iniciado o estudo de caso em uma organização autogestionária a fim de identificar como se apresenta o processo de tomada de decisão e quais suas implicações.

4.1. ORGANIZAÇÃO BUROCRÁTICA E HETEROGESTÃO

De acordo com Vieira (1989), com o surgimento do Estado Moderno as organizações burocráticas passam a ser vistas como um conjunto de regras racionais e impessoais voltadas à obtenção da máxima eficiência. Weber (1983 *apud* VIEIRA, 1989) considera a burocracia simultaneamente um instrumento de eficiência e de dominação. A dominação burocrática em questão é considerada uma dominação legítima, sendo esta uma dominação racional-legal. Nesta relação de poder o dominador impõe naturalmente sua vontade aos dominados.

Vieira (1989) destaca as seis dimensões cruciais das organizações burocráticas apresentadas por Hall, sendo estas: 1) divisão do trabalho baseada na especialização funcional; 2) uma definida hierarquia de autoridade; 3) um sistema de procedimentos que ordenam a atuação no cargo; 4) um sistema de normas englobando os direitos e deveres dos ocupantes do cargo; 5) impessoalidade das relações interpessoais; e 6) promoção e seleção segundo a competência técnica.

Segundo Prestes Motta (1981), a coordenação surge como necessidade do capital, criando uma hierarquia cada vez mais clara no interior da força de trabalho. Assim, a função diretiva torna-se mais complexa e mais capaz de legitimação por conta de sua eficiência. Nesta hierarquia criada há a detenção do poder decisório por parte dos detentores do capital e seus representantes legais. Sendo assim, “a empresa moderna e mecanizada intensifica, ao máximo, a heterogestão, como forma de controle do capital, baseada no despojamento do trabalhador”, surgindo então a “direção autoritária e o excesso de regulamentações em benefício daqueles que ficam com a parte intelectual do bolo” (PRESTES MOTTA, 1981, p. 14). De acordo com o autor a lógica na organização burocrática empresarial resulta na concentração de saber na administração e na alienação dos trabalhadores na produção.

A organização burocrática é heterônoma, onde a heterogestão é um elemento constitutivo do modo de administrar. Nesta se destaca a dualidade entre o que gere e o que é gerido; entre o que planeja, organiza, comanda e controla e o que executa (PRESTES MOTTA, 1981). Segundo o autor, a heterogestão separa dois aspectos indissoluvelmente ligados do trabalho humano: concepção e execução. A heterogestão naturaliza a função diretiva do capital sobre o trabalho. Na estrutura

burocrática moderna rege o princípio da hierarquia funcional, isto significa um sistema firmemente organizado de mando e subordinação mútua das autoridades, mediante o controle dos inferiores pelos superiores (WEBER *apud* PRESTES MOTTA, 1981).

Em todo o sistema heterogerido o agente é sempre reduzido a uma única função (MONTUCLARD, 1975 *apud* PRESTES MOTTA, 1981). Desta forma, a heterogestão limita a complexidade dos agentes sociais a funções univalentes, tornando-os incapazes de perceberem a complexidade do mundo social em que se inserem e em que são tecidas as malhas do exercício de sua dominação. Ela serve ao sistema capitalista como garantia de sua própria reprodução ampliada (PRESTES MOTTA, 1981). A heterogestão naturaliza, então, a separação entre dominante e dominado. Sendo assim, a heterogestão permite a institucionalização da submissão sob a máscara da autoridade necessária (PRESTES MOTTA, 1981).

Desta forma, podemos apontar que as organizações burocráticas contemplam relações de trabalho específicas. Estas dizem respeito, principalmente, a dois aspectos: 1) a organização e divisão do trabalho são realizadas pela cúpula administrativa; e 2) a separação dos membros da organização dos resultados da produção, pois, via de regra, a propriedade dos meios de produção é particular (VIEIRA, 1989). O grande desenvolvimento das organizações burocráticas e a burocratização da vida social são elementos que estimulam o interesse crescente pela autogestão. “Ocorre que a característica fundamental da administração burocrática é a heterogestão e sua única alternativa radical é a autogestão” (PRESTES MOTTA, 1981, p. 6). Começam a surgir, então, organizações alternativas ao modelo burocrático, entre as quais se encontram as organizações coletivistas (VIEIRA, 1989).

4.2. EVOLUÇÃO DO MODELO DE TRABALHO

Hoje em dia o modelo de trabalho sofreu alterações no modelo burocrático tradicional, porém algumas características fundamentais se mantiveram e o poder seguiu sendo centralizado de acordo com os capitais que os indivíduos possuem. A partir dos meados da década de 70, empresas dos mais variados segmentos e tamanhos começaram a rever os princípios, as estratégias de organização e de gestão de suas relações, estruturas em internas externas. (CARRION, 1998). Segundo a autora este momento se tratou de uma reengenharia, de repensar o conjunto das relações da empresa:

“O modelo da grande empresa americana baseado em "regimes administrativo hierarquizados e divisão especializada das atividades, subdivididos em pirâmides multi-departamentais, com vários níveis de supervisão, linhas verticais de comando e baixo grau de comunicação social" (Coutinho; Ferraz, 1994), revela-se cada vez mais anacrônico para fazer frente a uma crise de características estruturais (Benackouche, 1980)” (CARRION, 1998, p.17)

Após o estouro do modelo burocrático, onde o compromisso entre os capitalistas e os trabalhadores era o trabalho disciplinado, hierárquico e repetitivo nas fábricas era “comprado” por bons salários, tempo para lazer e oportunidades efetivas de consumo de bens duráveis e conforto para a classe trabalhadora americana (SOUZA, 2012), passou a evoluir esse modelo para adaptar-se as novas demandas da sociedade. Segundo Souza (2012), a crítica à hierarquia e ao mundo convencional e inexpressivo sai do campo econômico e do horizonte apenas fabril e se transforma também em crítica à hierarquia política e social como um todo.

“A partir dos anos de 1970, e com mais força a partir dos anos de 1980, uma série de novos experimentos inicia-se de modo a garantir a volta das taxas de lucro atraentes e a produzir uma revolução nas relações entre o capital e o trabalho. (...) O desafio da reorganização do capitalismo, a partir dos anos de 1980 passa a ter, portanto, dois pilares interligados: transformar o processo de acumulação de capital, de modo a voltar a garantir taxas de lucro crescentes, e justificar esse processo de mudança segundo a semântica do “expressivismo” e da liberdade individual que havia fincado fundamentos sólidos no imaginário social a partir dos movimentos contraculturais dos anos de 1960 em todo o mundo.” (SOUZA, 2012, p. 35)

Para Souza (2012), o maior desafio da reestruturação do capitalismo neste período foi uma completa redefinição entre as relações do capital e trabalho. Surgindo então o capitalismo flexível, o qual estava em jogo transformar a rebeldia secular da força de trabalho em completa obediência ou, mais ainda, em ativa mobilização total do exército de soldados do capital (SOUZA, 2012). De acordo com ele, as modificações do capitalismo contemporâneo, a partir da década de 1970, não foram automáticas nem óbvias para ninguém. Ao contrário disso, durante toda essa década os filhos da “revolução expressiva” dos anos de 1960 passaram em vários países a ocupar postos-chaves como formadores de opinião e como figuras centrais da vida pública dessas sociedades.

“Essa geração, a primeira a ser produzido no contexto de educação pública de qualidade para amplos setores sociais – princípio que se consolidou depois da Segunda Guerra Mundial como subproduto do próprio compromisso fordista – foi, ela própria, o suporte de uma crítica virulenta à heteronímia típica do trabalho fordista, assim como de resto ao corte hierárquico de todas as instituições capitalistas e burguesas dominantes nesse período.” (SOUZA, 2012, p. 38)

Conforme já apontado, quatro critérios de gestão estratégica vão orientar o processo de ajuste da empresa fordista a nova realidade de mercado: a focalização, a integração, a flexibilidade e a externalização (CARRION, 1998). E este processo de mudanças não se limitou à reconfiguração das relações entre empresas, da produção ou da estrutura administrativa. Através de princípios e estratégias específicas ele se fará presente também na reconfiguração do trabalho (RUAS 1994; CASTRO, 1993; SALERNO, 1993, BOYER, 1993; HIRATA, 1991 *apud* CARRION, 1998).

“Tolhido, de um lado, pela pressão da concorrência e pela crescente resistência da classe trabalhadora em manter o ritmo da produção (BOYER, 1993) e, de outro, convencido de que o senso de responsabilidade, conforme exigido pela nova base técnica, (BERNARDES, 1994) não combinava com estilo autoritário, o empresário capitalista ocidental estaria adotando um modo totalmente novo de gerenciamento organização do trabalho.” (CARRION, 1998, p.28).

Onde antes imperava o centralismo decisório, a repressão e o autoritarismo, estimulava-se, agora, a participação, a concentração e o diálogo. (MARTIN, 1988;

SEGRESTIN, 1988 *apud* CARRION, 1998). Segundo a autora, todos os trabalhadores, independentemente de seu nível hierárquico, passam a ser responsáveis pelo "Controle da qualidade por toda empresa" (RUAS, 1995 *apud* CARRION, 1998). As redes de relações rigidamente hierarquizadas vão cedendo, assim, espaço a relações informais (GITAHY, 1994a *apud* CARRION, 1998).

Desta forma, mudou-se também a imagem do trabalhador da época:

"A imagem do operário fordista caricaturado pro Chaplin, e que após sair da fábrica continuar repetindo incessante, e mecanicamente, e ritmo cada vez mais intenso o gesto que realizava na linha de montagem, estaria sendo substituída pela do "colaborador" entusiasta, criativo, que sabe trabalhar em equipe. (...) O trabalhador qualificado na sociedade moderna é apresentado como um ator social cuja excelência da performance emerge associada à cooperação, à capacidade de resolver problemas, ao comprometimento e à participação em atividades de planejamento (CARVALHO, 1993 *apud* CARRION, 1998, p.42).

Em resumo, a figura deste novo trabalhador pode ser relacionada, como explica Carrion (1998) em sua tese, com o destaque de:

"Imaginação, criatividade e inventividade (ALTER, 1989); disposição para participar iniciativa, (Cardoso, 1995); responsabilidade (CASTRO, 1993); capacidade de raciocínio abstrato (PAIVA, 1991; BORJA, 1990; ENGUITA, 1991; MARKET, 1991, 1994; PINTO, 1991; CARRUSO, 1992, SEGNINI, 1992), Senso de compromisso e ação por antecipação (BERNARDES, 1994), capacidade de julgamento de decisão (CARRION, 1993; PINTO, 1991; FRIGHOTTO, o 1991; Caruso, 1991), Flexibilidade adaptação a situações novas (CUOCCO, 1995), habilidade comunicativa linguística (COCCO, 1995; ZARIFIAN, 1995) habilidade associativas, capacidade de articular, interpretar e tomar decisões a partir de informações complexas (MARKET, 1991), capacidade de síntese; raciocínio lógico, capacidade de organização e concentração (BORJA, 1990) impõe-se como novas habilidades que definiriam as condições de empregabilidade." (CARRION, 1998, p.43)

Já a partir dos anos 1990, o que foi consolidado como modelo no capitalismo era algo muito diferente. Os novos gerentes, engenheiros e executivos se apropriaram nos seus próprios termos de palavras de ordem como criatividade, espontaneidade, liberdade, independência, inovação, ousadia, busca do novo etc. (SOUZA, 2012)

“O colapso do compromisso fordista, por razões tanto econômicas quanto políticas, exigiu uma revolução na forma como a economia opera em todos os níveis. O capital financeiro passa a controlar todo o processo produtivo, inclusive dentro da fábrica. Dois são os pilares econômicos dessa revolução: o encurtamento do giro do capital e o corte de gastos com vigilância e controle da força de trabalho. A época em que vivemos é a época da dominação do capitalismo financeiro, porque foi possível articular e vincular a aceleração do giro do capital e o corte das despesas com controle e vigilância da força de trabalho com uma bem perpetrada violência simbólica, a qual permitiu, por sua vez, interpretar esse processo com a semântica da revolução expressiva que havia marcado os anos de 1960 e 1970. Desse modo, a própria destituição e precarização das condições de trabalho, de uma parcela significativa da classe trabalhadora, pode ser encoberta e distorcida como triunfo da criatividade, da ousadia, da coragem e da liberdade.” (SOUZA, 2012, p.53-54).

4.3. AUTOGESTÃO

Para a compreensão do modelo autogestionário, será apresentado primeiramente o conceito de Autogestão e suas principais características. Em seguida, através de estudos e definições de diversos autores, serão apresentadas características de organizações que adotam este modelo, as Organizações Autogestionárias.

4.3.1. Conceito

Reunindo análises do âmbito das ciências sociais, podemos definir Autogestão como a participação direta dos trabalhadores na tomada de decisões da empresa. Sendo este um modelo onde os meios de produção são socializados. Para Prestes Motta (1981) “a autogestão é a negação da burocracia e de sua heterogestão, que separa artificialmente uma categoria de dirigentes de uma categoria de dirigidos” (p. 212). A autogestão “consiste no exercício coletivo do poder” (MOTTA, 1981, p. 17 apud VIEIRA, 1989, p. 14). Em sentido mais geral, a autogestão é uma forma democrática de organização de toda a economia, constituída de vários níveis de conselho e assembleias (MARKOVIC, 2001, p. 22 apud LOCKS FILHO e VERONESE, 2012). Para Mothé, a autogestão é “um projeto de organização democrática que privilegia a democracia direta” (MOTHÉ, 2009, p. 26 apud LOCKS FILHO e VERONESE, 2012). A nível organizacional, a autogestão diz respeito à autonomia de seus participantes para decidir a respeito de todas as suas atividades, o que inclui liberdade para adquirir e distribuir a renda e a organização do trabalho (VIEIRA, 1989).

No estudo “TRAMAS CONCEITUAIS: uma análise do conceito de autogestão em Rosanvallon, Bourdet e Guillerme”, Locks Filho e Veronese (2012) apresentam a concepção de autogestão. Segundo eles, Rosanvallon parte do pressuposto de que não basta mudar a composição de um conselho administrativo, sob o viés de gestão democrática, para alterar a situação de poder entre os trabalhadores. É necessário legitimar um direito de intervenção e de decisão sobre tudo o que diz respeito ao funcionamento e à organização das empresas. Um dos princípios fundamentais da autogestão é, assim, a ausência de hierarquia com base na posse dos meios de

produção sendo exercido através do direito de decisão coletivo. Ao contrário das organizações burocráticas e o modelo de heterogestão apresentados anteriormente, na autogestão a hierarquia não é mais um ponto chave para se definir estruturas organizacionais. Segundo Vieira (1989), a autogestão exige coordenação, mas não a hierarquização.

Como apresenta Verago (2007) em seu estudo “Autogestão e relações de mercado capitalistas: autonomia ou adaptação?”,

“embora o conceito de autogestão tenha ampla gama de interpretações, sempre aparece relacionado aos princípios de autonomia e democracia em determinadas relações sociais tanto de ordem política quanto econômica; tanto certas instituições como a sociedade em seu conjunto” (VERAGO, 2007, p.1).

Para a autora, o princípio da democracia econômica se traduz na propriedade coletiva dos meios de produção e na divisão igualitária dos excedentes de produção entre os produtores que são também trabalhadores.

De acordo com a Associação Nacional dos Trabalhadores em Empresas Autogestionárias, a ANTEAG (2001), a autogestão é um modelo de organização em que o relacionamento e as atividades econômicas combinam propriedade e/ou controle efetivo dos meios de produção com participação democrática da gestão. Podemos concluir, então, uma constância no que se diz respeito à autogestão, sendo esta: uma estrutura horizontal, democrática, participativa e que os resultados adquiridos pela organização são distribuídos de maneira igualitária.

“A proposta autogestionária surge como denúncia, como possibilidade real e radical de transformação social. Nessa possibilidade está sua grande dificuldade de operacionalização, já que a razão que a sustenta é o contrário da razão do poder” (PRESTES MOTTA, 1981, p. 213).

4.3.2. Organizações Autogestionárias

Organizações Autogestionárias, como o próprio nome remete, são as organizações em que é utilizado o modelo de Autogestão. Esta estrutura organizacional se apresenta de diversas maneiras e em diversos setores. Em alguns casos, estas organizações podem ser denominadas de Coletivos. Como considerados por Paim (2009) em seu estudo sobre Coletivos no setor cultural, as práticas destes por serem inventivas são infinitas. Para entendermos sobre esta estrutura organizacional, será reunida a definição destes e suas características principais por parte de alguns autores.

Partiremos da definição de Coletivos no contexto cultural. Segundo Paim (2009), "Coletivos são agenciamentos onde se atua sob um mesmo nome para todos os projetos realizados" (p. 79).

Os espaços autogestionados observados em seu trabalho "são aqueles cujos integrantes são os responsáveis pela idealização e administração da iniciativa (gestão coletiva), podendo buscar recursos financeiros em diferentes fontes, desde que isto não implique em perda de autonomia administrativa" (PAIM, 2009, p. 80).

A autora, ao identificar as múltiplas práticas que podem ser realizadas por Coletivos, busca a sua definição através de suas constantes, seus pontos em comum. Entre os quais destacamos:

- a) Fazeres que não obedecem a decisões tomadas por um núcleo fechado; são descentralizados e compositivos de muitas falas;
- b) Não hierarquizados;
- c) Utilizam a auto-organização e são autogestionados e também são modos de fazer desburocratizados e ágeis;
- d) Contam com autoria coletiva em, pelo menos, alguma etapa do projeto.

Motta e Bresser Pereira (1986 apud VIEIRA, 1989) caracterizam a organização autogerida de forma que pode ser sistematizada nos seguintes itens:

- a) produção cooperativa própria;
- b) propriedade coletiva dos meios de produção;
- c) descentralização do poder de decisão;

- d) rotatividade de tarefas e ampliação do trabalho; e
- e) participação igualitária nos lucros.

A comparação entre os modelos de Heterogestão e Autogestão facilita a compreensão sucinta destes dois modelos apresentados. Sendo assim, o quadro abaixo compara diversos aspectos de cada um destes.

Quadro 1 – Heterogestão X Autogestão

Heterogestão	Autogestão
Objetivo de Lucro – ênfase nos resultados financeiros.	Contemplar as necessidades do grupo.
Estruturas hierárquicas definidas – as responsabilidades e atribuições do comando são bem definidas e fragmentadas.	Estrutura flexível – depende da organização e da vontade do grupo, podendo alterar o comando através da vontade da maioria.
Separação entre os que planejam, organizam e controlam dos que executam as atividades operacionais.	Ampla acesso ao processo de planejamento, organização e controle; através de assembleias e reuniões.
Procedimentos definidos através de normas escritas em manuais e ofícios.	Ações definidas conforme as necessidades para realizar o empreendimento almejado pelo grupo, podendo mudar pela vontade da maioria.
Disciplina rígida dificultando a criatividade. Exigência de fazer o que está estabelecido nas normas.	Normas de conduta mais flexíveis possibilitando maior criatividade e adaptação às mudanças externas.
Ações direcionadas para atender interesses individuais ou do grupo que comanda a organização.	Crescimento na organização através da participação e implementação de ideias que promovam o bem estar do grupo.
Disputa interna acirrada na busca de assumir o comando e os privilégios do poder.	Debates de ideias e proposta com o foco na melhoria da organização para atender as demandas coletivas.
Apropriação do conhecimento por um grupo – Alienação do processo de	Acesso amplo as informações. O conhecimento da organização é

produção e da organização por parte dos trabalhadores.	compartilhado por todos.
Resultados com foco na racionalidade e eficiência – busca maximizar a lucratividade com o menor custo.	Atender adequadamente às necessidades do grupo.
Controle cultural através de padrões de conduta.	Aceitação da diversidade e celebração das particularidades.
Todos os fatores de produção precisam estar, ordenadamente, em uma estrutura adequada.	Os fatores de produção são continuamente rearranjados.
Tecnocracia e impessoalidade nos processos e relações, burocracia acentuada.	Relacionamento do grupo em torno de ideias e ideologias, burocracia utilizada como auxiliar de processos administrativos.
Centralização do controle e apropriação dos resultados.	Participação e controle dos colaboradores nos processos e resultados.

Fonte: (SANTOS, 2006, p. 16-17).

4.4. TOMADA DE DECISÃO

4.4.1. Conceito

A tomada de decisão é um processo onde se pode escolher entre alternativas de ação desde demandas rotineiras e simples, correspondentes a um pequeno processo até escolhas que poderão afetar todo o andamento da organização. As decisões são tomadas por pessoas, isso faz com que mesmo no processo mais burocrático e impessoal haja influências externas dos demais tipos. Pode-se considerar que “[...] é impossível pensar a organização sem considerar a ocorrência constante do processo decisório”. (FREITAS; KLADIS, 1995, p.6 *apud* BERTONCINI; BRITO; LEME, 2012). . “Tomar decisões é o processo de escolher uma dentre um conjunto de alternativas” e cabe ao tomador de decisão “[...] reconhecer e diagnosticar a situação, gerar alternativas, avaliar as alternativas, selecionar a melhor alternativa, implementar a alternativa escolhida e avaliar os resultados.” (CARAVANTES; PANNO; KLOECKNER, 2005, p.446 *apud* BERTONCINI; BRITO; LEME, 2012).

De acordo com os autores, no processo de decisão há um objetivo a ser atingido, havendo neste um obstáculo. Podendo também este processo surgir quando ocorre uma condição que se deve corrigir, ou está ocorrendo um fato que exige algum tipo de ação, ou apresenta-se uma oportunidade que pode ser aproveitada. Caracterizando assim que são os mais diversos cenários e situações em que a tomada de decisão se faz necessária. Para Robbins (2010, p.167 *apud* BERTONCINI; BRITO; LEME, 2012) “A tomada de decisão ocorre em reação a um problema. Um problema existe quando se verifica uma discrepância entre o estado atual das coisas e seu estado desejável [...]”.

Bertoncini, Brito e Leme (2012) apresentam no seu estudo sobre a tomada de decisão dois modelos, sendo estes o comportamental e o racional. Para isso é apresentada a tabela de comparação a seguir:

Quadro 2 - Modelo racional e comportamental de tomada de decisão

Modelo Racional	Modelo Comportamental
1. O tomador de decisões tem informações perfeitas (relevantes e acuradas).	1. O tomador de decisões tem informações imperfeitas (incompletas e possivelmente imprecisas).
2. O tomador de decisões tem uma lista exaustiva de alternativas dentre as quais pode escolher.	2. O tomador de decisões não tem um conjunto completo de alternativas ou não entende plenamente aquelas que têm à disposição.
3. O tomador de decisões é racional.	3. O tomador de decisões tem uma racionalidade definida e se restringe a valores, experiência, hábitos etc.
4. O tomador de decisões sempre tem em mente os melhores interesses da organização.	4. O tomador de decisões escolherá a primeira alternativa minimamente aceitável.

Fonte: (CARAVANTES; PANNO; KLOECKNER, 2005, p.455 167 *apud* BERTONCINI; BRITO; LEME, 2012)

Os autores destacam também dois tipos de decisão no âmbito situacional: as decisões programadas e as não programadas. As primeiras são identificadas como o tipo de situação rotineira e repetitiva, conforme Maximiano, no livro *Introdução à Administração*, as decisões programadas:

“[...] fazem parte do acervo de soluções da organização. Resolvem problemas que já foram enfrentados antes e que se comportam sempre da mesma maneira. Não é necessário, nesses casos fazer diagnósticos, criar alternativas e escolher um curso de ação original. Basta aplicar um curso de ação predefinido. Exemplos de decisão programadas são políticas, algoritmos, procedimentos e regras de decisão” (MAXIMIANO, 2009, p.59 *apud* BERTONCINI; BRITO; LEME, 2012).

Já as decisões não programadas:

“[...] são preparadas uma a uma, para atacar problemas que as soluções padronizadas não conseguem resolver. São atitudes novas, que a organização está enfrentando pela primeira vez e admitem diferentes formas de serem resolvidas, cada uma com suas vantagens e desvantagens. Situações desse tipo precisam de um

processo de análise sucessivas, desde o entendimento do problema até a tomada de decisão" (MAXIMIANO, 2009, p.59 *apud* BERTONCINI; BRITO; LEME, 2012).

Segundo Vieira (1989), existe um fator subjacente à estrutura, mais diretamente ligado ao momento da decisão que pode fugir a este procedimento: a influência. Sendo esta uma situação que pode ser exercida consciente ou inconscientemente por aquele indivíduo ou grupo que a detém. Segundo Hall (1984:95 *apud* VIEIRA, 1989), "quando um persuasor se torna institucionalizado no sentido de ser sempre aceito e assim legitimado pelo receptor, isso se converte em autoridade".

Segundo Vieira (1989), nas organizações burocráticas, as decisões de nível operacional, aquelas que dizem respeito mais diretamente à execução das tarefas, normalmente são descentralizadas, tomadas pelos próprios executores.

"[...] No nível tático, as decisões estão vinculadas a níveis hierárquicos intermediários, ligadas às diversas funções da organização, que resultam da divisão do trabalho nesse nível. As decisões estratégicas ficam a cargo da cúpula administrativa e são as que se referem à filosofia da organização, seus objetivos e cursos amplos de ação, levando em conta condições internas e externas" (Motta e Bresser Pereira, 1986 *apud* VIEIRA, 1989, p. 31).

4.4.2. A tomada de decisão em organizações autogestionárias

Segundo Carvalho (1983 *apud* VIEIRA, 1989), existem requisitos fundamentais em organizações autogestionárias para que estas sejam realizadas plenamente. Estes dizem respeito principalmente à tomada de decisão. Tais requisitos são:

- a) a tomada de decisão é o resultado da autoridade compartilhada;
- b) a comunicação é a característica mais importante do sistema, porque o direito de tomar decisões é uma mera formalidade se não houver informação e conhecimento adequados e atualizados;
- c) informações sobre o andamento dos negócios devem circular na organização e serem discutidas em reuniões;

- d) a votação deve ser tão comum que se transforme em uma técnica de autogestão, que se oponha às decisões de cima para baixo; e
- e) o líder é o delegado eleito do grupo em consideração. Deve funcionar como a expressão viva das necessidades políticas e técnicas daquele grupo.

Podemos observar a importância que o processo de tomada de decisão tem no papel da organização. As instâncias pelas quais a decisão será tomada e a forma de como isso deverá acontecer são fundamentais para se atingir a autogestão plena.

“A igualdade, a liberdade, a autonomia, a criatividade, a solidariedade a mutualidade, expressões-chave da autogestão, traduzem, na prática, o princípio clássico de um homem, um voto” (VIEIRA, 1989, p. 16).

Ou seja, nesse processo de tomada de decisão todos os sujeitos têm o mesmo poder de decisão e, para exercê-lo, devem ter o mesmo nível de conhecimento sobre os fatos a serem decididos.

De acordo com Vieira (1989), a autoridade última nestas organizações é baseada no coletivo, não no individual. Isso tem como objetivo a eliminação da dominação. Porém, nem sempre é viável que todas as decisões, principalmente as que remetem ao dia a dia, seja tomadas coletivamente. Desta forma, poderão haver decisões individuais, mas estas existirão em áreas circunscritas e sempre subordinada ao coletivo (VIEIRA, 1989). Mesmo que haja atuação individual, esta deverá ser uma forma de atender aos interesses coletivos:

“[...] quem executa determinada atividade o faz executando os desejos do coletivo, com um mandato temporário e revogável a qualquer tempo por esse mesmo coletivo” (MISOCZKY, 2008, p. 12).

Existem diversas instâncias de tomada de decisão que podem ser adotadas pelas organizações autogestionárias. Uma das instâncias é a Assembleia Geral. De acordo com Misoczky (2008), esta instância é o órgão deliberativo máximo e, portanto, composto por todos os membros da organização.

“No espaço dessa Assembleia todos podem emitir suas opiniões, escutar e avaliar os argumentos dos demais para que a melhor decisão seja tomada por consenso, isto é, de modo que todo o grupo comparta a decisão” (MISOCZKY, 2008, p. 5).

Segundo a autora, esta prática viabiliza que todos se posicionem na tomada de decisão. Porém, como a própria autora aponta no trabalho de Rey (2004 *apud* MISOCZKY, 2008), podem haver alguns questionamentos a respeito da Assembleia Geral como instância de tomada de decisão, sendo estes: a necessidade que estejam todos os membros da organização presentes na Assembleia Geral, e que todos participem ativamente para que determinada decisão seja legítima. Outros questionamentos apresentados são:

“Em alguns casos, basta notificar quem não estava na Assembleia da decisão tomada? Se há Assembleia, quem está habilitado para definir o momento e o lugar em que ela vai acontecer? As pessoas devem participar das decisões ou é um direito que a pessoa pode optar por exercer ou não? Aquele que não vai à Assembleia pode delegar seu voto a um representante ou esse é intransferível? As pessoas devem influenciar nas decisões na proporção em que são afetadas por elas? O que legitima uma decisão tomada no âmbito da Assembleia: o espaço assembleário ou o número de participantes e quem decide isso?” (REY, 2004 *apud* MISOCZKY, 2008, p. 10).

Outra instância de tomada de decisão que pode ser adotada é o consenso. Para Vieira (1989), organizações que optam por este sistema suportam-no até um determinado tamanho da organização, pois a partir de grupos maiores o consenso começa a tornar-se inviável em função do grande número de participantes. As discussões passam a ser mais difíceis de serem resolvidas em grupos maiores.

Existem, portanto, controvérsias sobre a forma como se apresentam as instâncias de tomada de decisão e a sua legitimidade. Não há, ao certo, uma forma única nem uma regra de como deverão acontecer. Como apresenta Paim (2009), práticas destas organizações, por serem inventivas, são infinitas. Porém pode-se destacar algumas características que compõe certas práticas. A respeito das instâncias de tomada de decisão, Misoczky (2008) aponta, para a prática organizacional horizontalizada, o conjunto das seguintes características:

“o órgão máximo deliberativo é a Assembleia Geral e esta é composta por todos os membros da organização; as decisões não rotineiras são tomadas somente em Assembleia Geral; a execução das decisões e a administração dos assuntos correntes são deixadas com os membros da organização que foram eleitos para tanto; a Assembleia Geral constitui e destitui, a qualquer tempo, os sujeitos ou órgãos empossados como representantes do coletivo organizacional; qualquer decisão tomada pelos delegados ou comitês pode ser revogada a qualquer tempo pela Assembleia Geral; qualquer regra ou regulamento só pode ser legitimado no âmbito

da Assembleia Geral; aquele ou aqueles nomeados como representantes, ao mesmo tempo em que coordenam as atividades em nome do coletivo, são coordenados por esse; quem obedece aos delegados ou comitês, às regras e regulamentos, só o faz como membro da organização e, ao mesmo tempo, como definidor de tais regras e regulamentos que determinam, também, os delegados e comitês; as práticas organizacionais devem ser formalizadas e do conhecimento de todos; o acesso igualitário às informações e aos demais recursos necessários ao grupo devem ser mantidos para que cada sujeito possa, de fato, participar das decisões; a organização é patrimônio coletivo de todos os seus membros” (MISOCZKY, 2008, p. 12).

Levando em consideração as infinitas formas de como podem se apresentar as organizações autogestionárias e suas instâncias de tomada de decisão, pode haver casos em que não haja práticas organizacionais explícitas. Ou seja, que:

“exista a negação absoluta de instâncias para a tomada de decisão, de qualquer tipo de ‘liderança’, ainda que essa seja designada pelo coletivo organizacional, além da falta de definição clara das tarefas de cada pessoa” (MISOCZKY, 2008, p. 5).

Tal situação, segundo a autora, possibilita um espontaneísmo organizacional. Porém, cabe ressaltar também que a não definição das instâncias de tomada de decisão, embora possa gerar organicidade, fluidez e espontaneidade na organização, pode gerar efeitos não desejáveis. De acordo com Misoczky (2008) entre os efeitos negativos gerados pode-se destacar dois: 1) o surgimento de salvadores que resolvem tudo, dizem o que fazer, quando fazer, como fazer e, muitas vezes, também tentam realizar todas as tarefas; ou a situação considerada contrária 2) ninguém tomar a situação nas mãos e a organização se diluir em discussões inorgânicas e improdutivas.

Observa-se aqui a influência que a forma como se apresenta a tomada de decisões em organizações autogestionárias desempenham nesta. Como apontado anteriormente por Vieira (1989), embora a autogestão não conte com hierarquização, ela necessita de coordenação. Para tal, considera-se importante avaliar tais instâncias para se caracterizar as organizações a partir delas.

4.5. CAPITAIS SIMBÓLICOS E HIERARQUIAS INVISÍVEIS

Como apresentado, há muitos fatores que podem influenciar na horizontalidade da tomada de decisão. Um dos motivos para isso acontecer são as hierarquias invisíveis que surgem a partir dos capitais detidos pelos indivíduos do grupo. O poder simbólico é fruto desses capitais e pode ser definido como “o poder invisível o qual só pode ser exercido com a cumplicidade daqueles que não querem saber que lhe estão sujeitos ou mesmo que o exercem” (BOURDIEU, 2003, p.7-8). Tais capitais cumprem a sua função política de instrumentos de imposição ou de legitimação da dominação, que contribuem para assegurar a dominação de uma classe sobre a outra (BOURDIEU, 2003, p.11).

"Os sistemas simbólicos, como instrumentos de conhecimento e de comunicação, só podem exercer um poder estruturante porque são estruturados. O poder simbólico é um poder de construção da realidade que tende a estabelecer uma ordem gnoseológica: o sentido imediato do mundo (e, em particular, do mundo social) supõe aquilo a que Durkheim chama de conformismo lógico, quer dizer, uma concepção homogênea do tempo, do espaço, do número, da causa, que torna possível a concordância entre as inteligências." (BOURDIEU, 2003, p.9).

Segundo Bourdieu (2003), as relações de comunicação são de modo inseparável sempre relações de poder que dependem, na forma e no conteúdo, dos capitais acumulados pelos agentes. Estes acontecem devido a capitais vinculados às pessoas que o exercem. Tais capitais não são relacionados apenas ao âmbito econômico, mas se estendem em outros conceitos que muitas vezes não estão em primeiro plano. Bourdieu entende por capital não apenas o acúmulo de bens e riquezas econômicas, mas todo recurso ou poder que se manifesta em uma atividade social (CULT, 2008). O capital econômico seria aquele oriundo de rendas, salários, bens e imóveis. Porém deve-se considerar outros tipos de capital, como o capital familiar, o capital afetivo e o capital cultural. O capital cultural, segundo Bourdieu, é aquele que trata dos saberes e conhecimentos reconhecidos por diplomas e títulos. Existe também o capital social, este está vinculado as relações sociais que podem ser convertidas em recursos de dominação (CULT, 2008).

“Ou seja, o que podemos chamar de capital simbólico, que é o que chamamos de prestígio ou honra e que nos permite identificar os agentes

num espaço social. Desta forma, Bourdieu acredita que as desigualdades sociais não decorreriam somente de desigualdades econômicas, mas também dos entraves causados, por exemplo, pelo déficit de capital cultural no acesso a bens simbólicos.” (CULT, 2008, p.50).

Porém, mesmo com a presença dos mais variados capitais que dão origem ao poder simbólico, considerando o contexto presente do economicismo liberal, assim como o marxismo tradicional, percebe-se a presença destes principalmente “economicamente” (SOUZA, 2012). Sendo este capital percebido no economicismo liberal como produto da renda diferencial dos indivíduos e no marxismo tradicional como o lugar da produção que é ocupado, mas na verdade este capital deve ser definido por uma visão de mundo “prática” que se mostra em todos os comportamentos e atitudes. Esta visão de mundo prática se materializa em “ações, reações, disposições de comportamento e, de resto, em todo tipo de atitude cotidiana concreta consciente ou inconsciente” (SOUZA, 2012, p.48).

Segundo Souza (2012), classificar as pessoas apenas pela esfera econômica equivale a esconder todos os fatores e precondições sociais, emocionais, morais e culturais que constituem a renda diferencial confundindo causa e efeito. Para o autor, se os fatores não econômicos da desigualdade são escondidos, tornam-se invisível as duas questões que permitem efetivamente compreender o fenômeno da desigualdade social.

A força dos capitais simbólicos na distinção entre as pessoas que se dá não apenas pela renda pode ser percebida, como no exemplo citado por Jessé Souza, sobre a distinção entre os ricos que não se dá apenas pelo dinheiro que é possuído por estes, mas também a herança imaterial que vai permitir casamentos vantajosos, amizades duradouras e acesso a relações sociais privilegiadas que irão permitir a reprodução ampliada do próprio capital material. Os capitais simbólicos que irão definir as hierarquias invisíveis dentro das relações está também relacionado a família em que o indivíduo cresceu e suas influências durante a vida. Segundo Souza (2012):

“O processo de identificação afetiva – imitar aquilo ou a quem se ama – se dá de modo “natural” e “pré-reflexivo”, sem a mediação da consciência, como quem respira ou anda, e é isso que o torna tanto invisível quanto extremamente eficaz como legitimação do privilégio.” (SOUZA, 2012, p.24).

O processo de identificação afetiva, embora seja “invisível”, envolve uma enorme vantagem na competição social, seja na escola ou no mercado de trabalho (SOUZA, 2012). Neste contexto de deixar em segundo plano os demais capitais que formam o indivíduo, além do econômico, é que se legitima o discurso do “mérito pessoal”, em situações as quais a educação e influência familiar e cultural tiveram grande participação. Para Souza

“O expressivismo do qual já falamos serve, antes de tudo, para “legitimar” esse acesso privilegiado das classes dominantes como “talento natural”. A violência simbólica perpetrada aqui age no sentido de negar toda a “construção social do privilégio” como privilégio de classe, transmitido familiarmente de modo insensível e “invisível” pelos mecanismos de socialização familiar. A naturalidade dos “bons modos”, da “boa fala” e dos “bons comportamentos” passa a ser percebida como mérito individual, pelo esquecimento do processo lento e custoso, típico da socialização familiar, que é peculiar a cada classe social específica.” (SOUZA, 2012, p.48)

Além desses diversos fatores, há também a linguagem corporal mais fundamental, imediata e imperceptível, que opera como uma espécie de tradutor universal da posição social ocupada individualmente na hierarquia social. (SOUZA, 2012). A partir da aparência física da pessoa, seja ela por vestimenta, pele ou postura, pode-se pré-julgar a posição social que o indivíduo em questão ocupa. Então a linguagem corporal faz parte também do conjunto de capitais simbólicos.

5. METODOLOGIA

Este capítulo relata a forma com que o problema foi abordado, definindo a modalidade e tipo de pesquisa, coleta de dados para análise e, posteriormente, a análise. Segundo Pablon (2001, p.27), metodologia “é uma ciência que nos ensina um caminho para chegarmos a um fim científico”. De acordo com Cervo e Bervian (2002, p. 63) pesquisa:

“é atividade voltada para a solução de problemas teóricos ou práticos com o emprego de processos científicos. A pesquisa parte, pois de uma dúvida ou problema e com o uso do método científico, busca uma resposta ou solução.”

Foi analisada uma organização autogestionária como forma de estudo de caso. Nesta foi investigada como acontece o processo de tomada de decisão.

5.1. ESTUDO DE CASO

Conforme Gil (2002), estudo de caso é uma estratégia de pesquisa que busca examinar um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto. Esse método pode ser aplicado em propósitos exploratórios, descritivos ou explanatórios e diz que seu planejamento é, portanto, bastante flexível, de modo que possibilita a consideração dos mais variados aspectos relativos ao fato estudado. Estudo de caso é o circunscrito a uma ou poucas unidades, entendidas essa como uma pessoa, uma família, um produto, uma empresa, um órgão público, uma comunidade ou mesmo um país. Tem caráter de profundidade e detalhamento (VERGARA, 2000). Silva e Menezes (2001, p. 22), define a necessidade do Estudo de caso como: "quando envolve o estudo profundo e exaustivo de um ou pouco objetos de maneira que se permita o seu amplo e detalhado conhecimento". Ainda sobre estudo de caso, Gil (1991) acrescenta:

“o delineamento se fundamenta na ideia de que a análise de uma unidade de determinado universo possibilita a compreensão da generalidade do mesmo ou, pelo menos, o estabelecimento de bases para uma investigação posterior, mais sistemática e precisa” (GIL, 1991, p. 79).

Entretanto, o autor considera a dificuldade de generalização dos resultados obtidos, a limitação mais grave do estudo de caso, ao afirmar que: A impossibilidade de generalização dos resultados obtidos com o estudo de caso constitui séria limitação deste tipo de delineamento. Todavia, o estudo de caso é muito frequente na pesquisa social, devido à sua relativa simplicidade e economia, já que pode ser realizado por único investigador, ou por um grupo pequeno e não requer a aplicação de técnicas de massa para coleta de dados, como ocorre nos levantamentos.

A maior utilidade do estudo de caso é verificada nas pesquisas exploratórias. Por sua flexibilidade, é recomendável nas fases de uma investigação sobre temas complexos, para a construção de hipóteses ou reformulação do problema. Também se aplica com pertinência nas situações em que o objeto de estudo já é suficientemente conhecido a ponto de ser enquadrado em determinado tipo ideal (GIL, 2002, p. 140). Mas, de forma geral, o Estudo de Caso visa proporcionar certa vivência da realidade, tendo por base a discussão, a análise e a busca de solução de um determinado problema extraído da vida real.

5.2. PESQUISA EXPLORATÓRIA

Este trabalho foi também uma pesquisa qualitativa exploratória, que conforme Andrade (1999, p.106) esta:

“Proporciona maiores informações sobre determinado assunto; facilita a delimitação de um tema de trabalho; definir os objetivos ou formular as hipóteses de uma pesquisa ou descobrir novo tipo de enfoque para o trabalho que se tem em mente. Através de pesquisas exploratórias avalia-se a possibilidade de desenvolver uma boa pesquisa sobre determinado assunto.”

Conforme Malhotra (2001, p. 111), a pesquisa qualitativa é uma “metodologia de pesquisa não estruturada e exploratória baseada em pequenas amostras que proporciona percepções e compreensão do contexto do problema”. Segundo Gil (1991) a pesquisa exploratória:

“Visa proporcionar maior familiaridade com o problema com vistas a torna-lo explícito ou a construir hipóteses. Envolve levantamento bibliográfico;

entrevistas com pessoas que tiveram experiências práticas com o problema pesquisado; análise de exemplos que estimulem a compreensão” (GIL apud SILVA e MENEZES, 2001, p. 21).

Conforme Pablon (2001, p.129), o tipo qualitativo é “uma forma adequada para poder entender a relação de causa e efeito do fenômeno e consequentemente chegar a sua verdade e razão”. Silva E Menezes (2001, p. 21) definem a pesquisa aplicada como: "objetiva gerar conhecimentos para aplicação prática dirigidos A solução de problemas específicos. Envolve verdades e interesses locais". Trata-se assim, de um estudo de caso, realizado com o apoio de pesquisa empírica, já que foi realizada no local onde ocorreu o fato. A pesquisa é também descritiva porque expõe as características da organização na visão dos pesquisadores e das pessoas que a compõem.

5.3. COLETA DE DADOS

A coleta de dados foi realizada através de entrevistas em profundidade e observação. Para o assunto tratado neste trabalho, observou-se que, dentre as principais técnicas de pesquisa qualitativa, essa seria a mais adequada.

De acordo com Malhotra (2001), entrevistas em profundidade é uma técnica não estruturada e direta para se obter informações, e é realizada individualmente. Constitui uma entrevista realizada conforme roteiro flexível, e é fundamental que o entrevistador esteja plenamente treinado para conduzi-la. A sondagem constitui parte essencial dessa técnica, e serve para conseguir respostas mais aprofundadas. Ela é feita quando o entrevistador formula perguntas como “o que levou você a afirmar isso?”, ou “você pode aprofundar mais esse ponto?”. Ou seja, em uma entrevista em profundidade, é fundamental não sair com respostas “sim” ou “não”.

5.4. OBSERVAÇÃO

A observação consiste na imersão do pesquisador na organização estudada, estando inserido efetivamente nesta. Pode se separar o metodo da seguinte

tipologia, em relação ao papel do pesquisador: completo observador, observador como participante, participante com observador, completo participante (GOLD, 1958; JUNKER, 1960, apud ATKINSON E HAMMERSLEY, 1975).

Observador e os observados participam em uma relação mútua contínua, gerando um processo de coleta de dados que ocorre na própria geração destes, no ambiente de ação dos observados. AKTOUF (1987, apud BECKER, 1997) salienta três aspectos principais do método: (1) o compartilhamento entre observador e observado da vida, sentimentos e atividade das pessoas; (2) o observador participante é um elemento normal na vida do ser observados, não forçado, simulado ou estranho; (3) o papel do observador participante é o reflexo do processo social da vida do grupo em questão.

A presente pesquisa é caracterizada com a pesquisadora tendo o papel de completa observadora, isso pois a pesquisadora frequentou a rotina da empresa por dias determinados em função do estudo realizado. Todos os integrantes da organização estudada sabiam que se tratava de uma pesquisadora. Os horários de observação foram previamente agendados com os membros da organização, porém, devido ao envolvimento profissional da pesquisadoras em atividades de consultoria financeira para a empresa ou relacionamentos pessoais com os membros, aconteceram muitas visitas sem data marcada que agregaram para o trabalho ao ponto que pode-se observar as ações do coletivo.

A etapa de observação participante durou enquanto se jogou suficiente o acúmulo de dados coletados, isto é, até que as informações comesçassem a saturar. A pesquisadora observou a organização no período de seis meses entre os meses de junho e dezembro do ano de 2016. Sendo neste período feita pelo menos uma visita por mês.

5.5. ANÁLISE DE CONTEUDO

A pesquisa qualitativa utiliza como fontes as respostas obtidas com a aplicação de alguma das técnicas acima mencionadas. Pelo fato de, no presente trabalho, essa técnica ter sido a entrevista em profundidade, a análise de conteúdo se dará por meio da análise das respostas dos entrevistados. De acordo com Vergara

(2000), a análise qualitativa fornece a possibilidade de os dados serem apresentados de forma estruturada, e posteriormente analisados.

Segundo Malhotra (2001), existem três passos que devem ser seguidos para a análise da pesquisa qualitativa, são eles:

1. Redução dos Dados. Nesta etapa, o pesquisador escolhe quais aspectos dos dados serão enfatizados, minimizados ou ignorados para o projeto considerado.

2. Exibição dos Dados. Nesta etapa, o pesquisador desenvolve uma interpretação visual dos dados por meio de ferramentas como diagramas, gráficos ou matrizes. A exibição ajuda a esclarecer os padrões e as inter-relações dos dados.

3. Conclusão e verificação. Aqui, o pesquisador considera o significado dos dados analisados e avalia suas implicações para a questão da pesquisa.

6. ESTUDO DE CASO

Para entender o processo de tomada de decisão em uma organização autogestionária, será feito um estudo de caso com a empresa cujo nome fantasia utilizado neste trabalho será SLV. Esta é uma empresa horizontal de Design formada por 6 participantes. Neste estudo de caso será avaliado primeiramente a descrição da empresa, o perfil de cada membro e, posteriormente, situações nas quais a tomada de decisão pode ter sofrido influências de poderes simbólicos que descaracterizam a horizontalidade da organização com o surgimento de hierarquias invisíveis.

6.1. A SLV

A organização estudada é um estúdio de design de Porto Alegre chamado SLV. Situado no bairro Santa Cecília, foi fundado em 2015 por um grupo de amigos com interesses em comum em abrir um negócio e trabalhar com design. Já em seu primeiro ano, conquistou clientes como Renner, Skol e Noite dos Museus. Segundo descrição da própria plataforma da empresa "A SLV é um estúdio que concebe identidades visuais, publicações e plataformas digitais para clientes que querem ir contra o óbvio."

A ideia da formação do estúdio surgiu a partir de uma necessidade pessoal de renovação dentro da profissão compartilhada por quatro designers (Pablo, Nina, Kelvin e Mano). Segundo Pablo, membro da organização, esta necessidade era como um escape das limitações impostas pelo mercado, como uma forma de libertação, como um espaço para colaboração e livre experimentação. Um coletivo de design em que a expressão era o motor.

No início, a organização tinha como característica ser um coletivo de criação, sem fins comerciais. Porém, após perceberem o potencial de transforma-la em um negócio rentável, houve a entrada de mais dois membros para o coletivo para buscar essa nova fase: Fernando e Júlio. Isto aconteceu três meses após o surgimento do coletivo e foi feito para agregar contribuições mais diversas para o grupo, visto que anteriormente era formado apenas por designer e, agora, por um publicitário e um fotógrafo também.

Hoje em dia, após um ano de funcionamento, a configuração dos membros se modificou. Com a mudança de Mano para outra cidade, o membro-fundador da organização se desvinculou do coletivo e neste período houve também a entrada de Zé (produtor audiovisual). Assim o estúdio funciona com duas frentes, a de um estúdio de design e de uma produtora de audiovisual, chamada de CLV.

6.2. OS MEMBROS

Para entender melhor sobre o estudo de caso, se faz necessária a compreensão dos participantes do coletivo, visto que o processo de tomada de decisão a ser avaliado recebe influência da personalidade e dos capitais de cada um deles.

6.2.1. Pablo

Vindo de cidade localizada na região metropolitana de Porto Alegre, Pablo é um artista visual e designer. Além de fotografar, desenvolve desenhos e gravuras autorais, já tendo exposto seus trabalhos em exposições artísticas. Juntamente com Nina, desenvolveu o projeto de uma zine (revista independente) com fotografias e expressões pessoais. Pablo encontrou no design a forma de trabalhar expressando seu talento. Aos 26 anos, é graduado em Design Gráfico pela ESPM e atualmente cursa Artes Visuais na Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Na SLV, atua em diversas frentes, exercendo a direção e execução dos projetos de design, como também dos projetos audiovisuais e fotográficos. Também atua na redação e gestão de canais de comunicação da empresa, assim como na gestão de portfólio e prospecção e relacionamento com clientes. Ele faz um pouco de tudo e é comum ter sua opinião solicitada para os materiais gráficos produzidos devido sua experiência. Em seu tempo livre, dedica-se a escrever, fotografar, ler e assistir a filmes, quando possível na companhia do seu namorado. Pablo é uma pessoa tímida, que não se expõe tanto em público e prefere estar em lugares mais reservados. Atualmente divide apartamento em Porto Alegre com sua colega de trabalho e amiga, Nina.

6.2.2. Nina

Nina é a única mulher e a integrante mais jovem da SLV. Tem 23 anos e é vinda de Manaus - Amazonas, onde morou com a família a maior parte de sua vida. Seu pai é funcionário público e sua mãe dona de casa, ambas pessoas simples, com ensino superior completo e ligadas à religião evangélica. Em 2014, Nina decidiu mudar-se para Porto Alegre, uma cidade que ainda não conhecia, para trabalhar com design. Esta ideia surgiu a partir da indicação de amigos que conheceu no ano que passou em Londres fazendo o programa Ciências Sem Fronteiras do Governo Federal. Vindo para cá, Nina encontrou uma vida nova. Construiu amizades, como seu colega de apartamento e trabalho, Pablo, além dos colegas da SLV e um grande grupo de amigas.

Com graduação em andamento em Design Gráfico, na SLV ela atua como designer e na direção de arte e vídeo. Nina é "pau para toda obra" e envolve-se, assim como seus colegas, dia e noite em seu trabalho. Em paralelo a estas atividades, realiza projetos pessoais de fotografia e ilustração. Ativista da causa feminista, faz parte de grupos de ciclismo feminino, do grupo Racha-Macho e envolve-se na produção de projetos criativos relacionados. O feminismo define muito a relação dela com o mundo. Trabalhando com design, um mundo bastante masculino, e também na convivência diária com os homens da SLV, ela posiciona-se como resistência feminina nestes espaços. O relacionamento com amigas e namoradas a ajuda a se fortalecer e enfrentar este desafio diário. Para ela, a mútua colaboração entre as mulheres é uma forma de resistir neste meio.

6.2.3. Zé

Zé é um diretor de cena e fotografia que abraça uma das frentes da SLV, a produtora audiovisual CLV. Aos 23 anos já participou de pequenos e grandes projetos de produção audiovisual e agora está concentrado em lançar seus próprios projetos junto com a empresa. Nascido em Porto Alegre, ele morou a maior parte de sua vida nesta cidade com seus pais, ambos com ensino superior completo. Atualmente divide apartamento com a namorada e outro amigo na cidade de Porto Alegre. Em suas horas de lazer se divide entre jogos online, pedalar e apreciação de

música. Zé está sempre rodeado dos amigos, contando histórias e fazendo piadas. Ele sabe interagir e dialogar com pessoas de diversas vivências e tem vários amigos.

6.2.4. Kelvin

Kelvin é o membro-fundador da SLV que possui maior tempo de experiência no mercado de design. Tem 28 anos, é formado em Comunicação Social pela Unisinos e trabalha há mais de 7 anos como designer e diretor de arte. Ele atua na SLV também como fotógrafo, na direção criativa de projetos e no tratamento de imagens. Um dos idealizadores da empresa, Kelvin é uma pessoa muito centrada no trabalho, tendo facilidade de se comunicar com as mais diversas pessoas. Com opinião crítica forte, ele costuma ser uma pessoa que puxa sempre discussões que considera importantes e não deixa os assuntos parados. Fora da SLV, atua como produtor de eventos e DJ junto com Fernando. Hoje em dia ele divide apartamento com o Júlio em Porto Alegre, após morar maior parte da sua vida na cidade de São Leopoldo, região metropolitana. Sua mãe, formada em psicologia vive vinculada a religião budista e seu pai é analista de sistemas formado em computação. Kelvin está sempre com a cabeça focada na SLV e vê na empresa a grande aposta da sua carreira. Para ele, tornar a SLV uma empresa consolidada é seu maior sonho como designer. Sua capacidade de argumentação e a capacidade com a qual defende suas ideias pode ser um dos motivos pelos quais costuma ser sempre consultado pelos colegas nas tomadas de decisão. Falando sempre com convicção, ele apresenta argumentos sólidos para defender suas ideias e o que acredita, demonstrando confiança em sua fala.

6.2.5. Júlio

Júlio entrou para a SLV quando o coletivo decidiu ultrapassar a barreira do design para entrar no mercado criativo como um todo. Com graduação interrompida em moda, hoje, aos 24 anos, tem dedicação exclusiva para a empresa. Sua área de especialidade é a fotografia, mas ele também centraliza toda questão administrativa financeira da SLV em suas mãos. Embora não goste desta área, é a única pessoa disposta a assumi-la e tem cuidado destas questões sozinho. Paralelamente a

administração financeira da empresa, que inclui o controle de orçamentos, os pagamentos, emissões de notas, atividades bancárias e demais demandas administrativas, ele cuida também da gestão dos projetos que acontecem na empresa e realiza o atendimento de clientes. Morador de Porto Alegre, Júlio passou a vida toda nesta cidade. Anteriormente ele morava com seus pais, um dentista e uma professora pós-graduada de educação especial. Atualmente divide o apartamento onde mora com Kelvin, seu colega de trabalho. Em suas horas vagas costuma se divertir em atividades tranquilas com sua namorada; ver filmes ou ir a exposições. Júlio sofre de ansiedade, a qual busca controlar através de tratamentos. Porém esta ansiedade faz com que ele fique bastante agitado quando precisa solucionar os problemas que visualiza nos projetos, levando algumas vezes a se indispor com colegas por falar alto demais em discussões. Sem papas na língua, ele expõe suas opiniões e assume a frente das coisas quando julga necessário a seus critérios. Essa característica faz com que ele tenha um perfil mais gerencial dentro da empresa, mas também acaba o atrapalhando um pouco à medida que atropela algumas etapas de processos, conforme depoimentos de colegas da empresa.

6.2.6. Fernando

Fernando tem 26 anos e é formado em comunicação social pela Escola de Propaganda e Marketing (ESPM) em Porto Alegre. Na SLV atua na gestão e planejamento de projetos, assim como na prospecção de novos clientes. Além da SLV, Fernando toca em paralelo uma de suas maiores paixões, a produção e pesquisa musical. Desta forma ele participa da produção de festas na cidade com Kelvin. Juntamente com sua namorada, Fernando está sempre envolvido na cena noturna da cidade, discotecando nas mais diversas festas ou apenas marcando presença.

Com grande facilidade de se relacionar com as pessoas, vive acompanhado de amigos e fazendo novos contatos. Ele revela um espírito empreendedor estando constantemente envolvido nos mais diversos projetos. Sua ambição é tornar-se produtor musical e trabalhar fazendo suas próprias músicas e mixagens. Para isso passa grande parte do seu tempo fazendo a pesquisa de sons e trabalhando em cima de suas controladoras de música. Atualmente Fernando mora com seu pai,

consultor de marketing e sua mãe, artista plástica, ambos graduados em ensino superior. Porém, pensa em mudar-se com sua namorada para outra cidade, como São Paulo ou Berlin, por exemplo. Quando solicitado de última hora para participar de reuniões do grupo, Fernando muitas vezes declara não ter tempo, apresentando como prioridade compromissos de natureza pessoal. Acontece muitas vezes de ele deixar para resolver atividades sob sua responsabilidade em última hora, porém o que o ajuda nestes momentos é sua capacidade de resolução de problemas a partir da criatividade e agilidade.

6.3. PROJETOS E DIVISÃO DO TRABALHO

Durante o primeiro ano da empresa foram realizados mais de 10 projetos. Cada projeto da empresa conta com um arranjo de equipe diferente, ou seja, nem todos os projetos incluem todos os membros da empresa. Isso se dá em função de habilidades requeridas pelo projeto, como a produção de vídeos, por exemplo. Desta forma são feitos arranjos entre os membros para adaptar as capacidades individuais de acordo com as demandas dos projetos.

Para entender melhor, serão listados alguns dos principais projetos da organização, juntamente com a explicação do que foi realizado:

a. Choker:

- Área de atuação: identidade visual, impressos e e-commerce da marca;
- Descrição do projeto: Choker é uma marca de acessórios em couro e PVC feitos à mão. Com um produto que, com sua estética, ultrapassa padrões de beleza, gênero e sexo, a Chocker propõe a ressignificação do íntimo em cotidiano e da submissão em empoderamento. Foi feita a identidade visual inspirada na forma alongada de peças como os colares, e o modo como eles vestem e envolvem o corpo. Traduzida em uma identidade cambiante, a marca se adapta de acordo com a área onde está inserida.
- Participantes: Nina (design), Júlio (fotografia e atendimento), Kelvin (identidade visual) e Pablo (identidade visual e direção de arte).

b. Cultura Noturna:

- Área de atuação: editorial;
- Descrição do projeto: Cultura Noturna é uma iniciativa pioneira no Rio Grande do Sul. Inspirada em um modelo berlinense, promove a integração cultural e a ocupação dos espaços públicos através de um circuito de visitação a oito dos principais museus da capital em horário completamente fora do habitual: sábado à noite, das 19h às 00h. Para divulgar o evento e ajudar a orientar os visitantes, a SLV participou criando o livreto e o kit de impressos apresentando a programação e uma contextualização sobre cada uma das instituições.

- Participantes: Nina (direção de arte), Júlio (gestão e atendimento) e Mano (assistência, artefinalização e produção gráfica).

c. Bicicletas personalizadas:

- Área de atuação: website e e-commerce;
- Descrição do projeto: Bicicletas personalizadas é uma marca artesanal de bicicletas com uma filosofia clara: cada ciclista é único e cada bicicleta também deve ser. Foi criado um website que traduz esse pensamento, em que cada bicicleta pode ser customizada para se adequar às necessidades específicas do ciclista.
- Participantes: Kelvin (design), Fernando (produção) e Júlio (atendimento).

d. Clube Noturno:

- Área de atuação: identidade visual, impressos e website;
- Descrição do projeto: A SLV contribuiu para posicionar e concretizar a identidade do Clube Noturno, um clube efêmero em um dos espaços mais icônicos de Porto Alegre. O resultado é uma identidade transitória e mutante, assim como o Clube Noturno.
- Participantes: Júlio (gestão), Fernando (atendimento), Mano (design), Pablo (design) e Kelvin (direção de arte).

e. Manu:

- Área de atuação: identidade visual e e-commerce;
- Descrição do projeto: Manu é o trabalho em cerâmica de uma artista plástica de Porto Alegre: de um processo inteiramente artesanal, nascem joias orgânicas e delicadas. Acompanhando de perto a produção da artista, a SLV foi responsável pelo desenvolvimento da identidade visual, embalagem e fotografia para o e-commerce que levou a público a coleção de final de 2015.
- Participantes: Nina (design e fotografia) e Pablo (design, fotografia e gestão)

A divisão do trabalho é decidida via discussão em grupo de acordo com as capacidades e competências requeridas pelos projetos e a experiência prévia dos indivíduos. Estes critérios podem variar de projeto pra projeto. Segundo Kelvin, esta decisão vem da análise do que é o projeto para conseguir identificar as capacidades

e habilidades necessárias para sua realização, como o design editorial, por exemplo, que precisa de um designer com habilidades em plataformas específicas. Também é um fator de decisão a disponibilidade de tempo de cada membro, ou seja, mesmo que um projeto seja mais adequado a um perfil de pessoa, é necessário que esta não esteja envolvida com mais projetos que possam atrapalhar o tempo necessário para a execução deste. Segundo Fernando, é objetivo da SLV tomar estas decisões usando a instância do diálogo livre, de tentar entender o que cada um tem vontade ou não de fazer. Porém, segundo relato do Kelvin, nem sempre isto acontece desta forma:

“O que mais temos trabalhado para tentar acertar é estruturar esse espaço de participação nas discussões com um mínimo de organização para que não aconteça de que isto seja definido por quem falar mais alto ou quem for mais agilizado. Porque é uma coisa que já percebemos é que é fácil de se atropelar nesta estrutura de combinação. Por um tempo os projetos meio que iam para quem atendia o telefone e isso é algo que temos tentado trabalhar e equilibrar. Por muito tempo nós confundimos a horizontalidade com uma anarquia. É bem difícil de se organizar mesmo, agora que estamos começando a entender como respeitar o espaço um do outro e abrir espaço. Isso principalmente lidando com uma área criativa que tem muito ego envolvido, cada um quer se ver no trabalho, cada um tem um trampo diferente, então todo mundo tem que colocar esta voz.” (Kelvin, 28 anos).

Isto faz que com que possamos perceber que o perfil da pessoa pode influenciar em sua participação na organização, visto que o “falar mais alto” era um critério de decisão. Outra coisa que podemos perceber é que “ser agilizado”, ou seja, ter iniciativa, falar primeiro ou tomar a frente das situações também é um fator que passa por cima da tomada de decisão em coletivo, visto que esta pode ser considerada uma característica pessoal. Ou seja, alguma pessoa que não seja tão agilizada, que leve tempos maiores para a realização de atividades, pode acabar não participando do processo de decisão apenas por esta ser tomada em uma velocidade maior. Um caso que foi relatado por todos os membros da empresa que serve como exemplo para este tipo de dificuldade foi a vez em que a equipe de um projeto foi trocada de última hora e sem aviso prévio para as pessoas que estavam convocadas a participar anteriormente. Isso aconteceu por diversos motivos: prazo curto para a realização do projeto e necessidade de tomar-se decisões rapidamente,

ausência dos membros para discussão e atravessamento de informações. Como conta Júlio:

“Em um projeto que eu estava gerindo e que a Nina deveria ir, no fim foi o Kelvin, porque ele veio falar comigo sobre isso e meio que se colocou nessa posição.” (Júlio, 24 anos).

6.4. INSTÂNCIAS DE TOMADA DE DECISÃO

Como apresentado no referencial deste trabalho, a tomada de decisão é um processo onde se pode realizar a decisão desde demandas rotineiras e simples, correspondentes a um pequeno processo até de escolhas que poderão afetar todo o andamento da organização. De acordo com Maximiano, (2009, p.59 apud BERTONCINI; BRITO; LEME, 2012) há dois tipos de decisão no âmbito situacional. Sendo estas as decisões programadas e as não programadas. A primeira é identificada como o tipo de decisão rotineira e repetitiva, esta pode ser identificada na organização estudada como as decisões referente a compra de materiais de escritório, pagamento de contas fixas e distribuição de tarefas vinculadas a manutenção do espaço. A segunda são atitudes novas, que a organização está enfrentando pela primeira vez e admitem diferentes formas de serem resolvidas. Na SLV essas decisões não programadas compõe a maior parte das decisões da empresa. Sendo estas normalmente vinculadas a projetos em andamento, na prospecção de novos clientes e na definição de equipes de trabalho.

Na SLV a tenta-se discursivamente adotar como instância de tomada de o consenso. Como vimos anteriormente, esse sistema só pode ser suportado até um determinado tamanho da organização. Isso se dá, pois a partir de grupos maiores o consenso começa a tornar-se inviável em função desse grande número de participantes (VIEIRA, 1989). Como a empresa conta com apenas seis membros, é possível a adoção do consenso como uma das instâncias de tomada de decisões. Porém, se nem todos estão presentes o tempo inteiro, as decisões não são tomadas sempre considerando-se a opinião do conjunto. A ausência de alguém no escritório pode se dar pelos mais diversos motivos, como a locomoção para projetos da empresa, consultas médicas, atrasos, resolução de problemas com banco ou simplesmente uma ausência repentina. Sem hora marcada, sem agendamento prévio e com a participação apenas de quem se faz presente fisicamente no momento em que surge a discussão, isto faz com que limite a participação de todos da empresa. Embora hoje em dia se tenha a possibilidade de se usar recursos online para resolver esse tipo de situação, não é sempre que todos estão disponíveis sem aviso prévio.

No caso, podemos considerar que a velocidade em que as informações circulam é um fator que pode excluir e impossibilitar a tomada de decisões em conjunto. O caso que melhor relata esse tipo de dificuldade, é o caso citado acima e agora contado por Júlio também:

“Estávamos fazendo um trabalho para um cliente que tinha o orçamento muito mais baixo que o normal. E o que aconteceu foi que não tínhamos muito tempo antes do projeto para nos planejarmos. Na mesma época estava rolando uma palestra da qual estávamos participando e eu estava muito envolvido nesta palestra. Eu nem consegui estar muito presente no escritório da SLV naquele momento. E nós não conseguimos fechar a equipe do projeto. Nós estávamos apenas comentando que ia ter que ser uma equipe mais reduzida. Talvez teria que ir só eu e o Zé, era o que estávamos comentando. Isso foi uma conversa de: ‘ah, talvez vamos fazer isto...’, mas não tomamos a decisão mesmo. Não definimos ‘vai ser isso’. Em algum momento nós comentamos que a Nina iria junto, isto ficou no ar, que a Nina iria junto. Porém eu tive que sair da SLV para cuidar das coisas desta palestra, então eu não estava lá no escritório para passar as informações antes do projeto e essa conversa prévia acabou acontecendo lá na palestra mesmo. (...) conversei com Zé quando ele foi lá também. Então eu alinhei com ele o que estava acontecendo, falei do projeto e das coisas que eu tinha que fazer (...) Eu fiz toda a produção executiva deste projeto lá no ambiente da palestra. Então eu não consegui falar com ninguém. A Nina não foi nessa palestra, pois ela estava com compromissos pessoais. Então ela simplesmente não pode aparecer lá. (...) estava tudo muito certinho na minha cabeça. Mas como eu estava fora escritório, eu não consegui abrir com todo mundo isso. Eu consegui abrir só com Zé porque ele foi lá na palestra no momento que eu tinha pra resolver tudo. E no fim a Nina não foi na diária do projeto por causa disso” (Júlio, 24 anos).

Esta situação em específico gerou muitos conflitos entre os membros da SLV. A decisão centralizada no Júlio a respeito da equipe deste projeto se deu muito pelos fatores citados acima: o tempo curto para a tomada de decisão e a ausência de todos no momento para se decidir. Porém, também podemos constatar como um dos fatores, a falta de definição clara das instâncias de tomada de decisão, como apontado por Misoczky (2008) no referencial do presente trabalho. Como conta Pablo sobre a mesma situação:

“(...) o que rola é mais um atravessamento de vez em quando. Tipo, como o sistema é horizontal, ou seja, em questões relativas à estrutura da SLV

todos têm espaço pra opinião e valor de opinião igual. Acontece de muitas questões serem discutidas, mas não resolvidas de imediato. Às vezes o grupo volta nelas, reflete em conjunto e toma as decisões junto. Às vezes é uma parcela só do grupo que as retoma na ausência dos outros integrantes e toma algumas decisões em nome do grupo todo. Isso aconteceu, por exemplo, na última diária de um projeto. Tinha sido previamente combinado que a equipe incluiria a Nina na fotografia, mas a pré-produção foi caótica e algumas coisas que deveriam ter sido resolvidas previamente ficaram em aberto. Aí o Kelvin acabou indo porque ele manifestou a vontade pro Júlio e pro Zé, e a Nina não foi inclusa na discussão. Eu fiquei bem brabo e rolaram altas brigas por causa disso.” (Pablo, 26 anos).

6.5. FUNCIONAMENTO INTERNO DOS PROJETOS E AUTORIDADES DELEGADAS

Segundo Rey (2004 apud, MISOCZKY, 2008), as informações sobre o andamento dos negócios e projetos devem circular na organização e serem discutidas em reuniões. Na SLV, os projetos são divididos internamente e nem todos participam simultaneamente dos mesmos projetos. Acontece de as decisões vinculadas a algum determinado projeto são tomadas apenas por aqueles que estão participando deste. Não havendo, assim, momentos de reuniões em que o coletivo como um todo possa participar da tomada de decisões referentes aos projetos em andamento na empresa. Embora as decisões de rumo dos projetos afetem diretamente a empresa como um todo, visto que os projetos realizados representam a SLV, essas decisões nem sempre são tomadas por todos. Como explica Nina:

“Por exemplo, se o Júlio está gerindo o projeto que a gente tem que fazer uma decisão, tem que ter unanimidade naquela mini equipe que está dentro da equipe. Aconteceram muitos poucos projetos que todo mundo se envolveu ao mesmo tempo. Acaba que fazemos muitas coisas em paralelo e as decisões vão se tomando, sabe?” (Nina, 23 anos).

As decisões tomadas individualmente ou em pequenos grupos são vistas como “naturais” por conta do fluxo constante dos projetos. Porém elas acabam por prejudicar a participação coletiva. Outra coisa que ocorre dentro da SLV é a atribuição temporária de poder para algum indivíduo dentro de determinado projeto. Tal indivíduo faz o papel de gestor do projeto para centralizar as informações e organizar o fluxo das atividades. E como nem sempre é viável que todas as decisões, principalmente as que remetem ao dia a dia, seja tomadas coletivamente, poderão haver decisões individuais, mas estas deverão existir apenas em áreas circunscritas e sempre subordinada ao coletivo (VIEIRA, 1989). Isso tem como objetivo a eliminação da dominação. Como apontado na pesquisa, essa delegação de nem sempre atende as reais vontades coletivas da SLV. O exemplo trazido a respeito da exclusão da Nina naquele projeto mostrou não só a insatisfação dela, que foi diretamente afetada, mas também dos colegas que sentiram o desequilíbrio de poder nesta decisão. Ou seja, o modo como são tomadas as decisões dentro da SLV não corresponde sempre as vontades coletivas.

6.6. CIRCULAÇÃO DE INFORMAÇÕES

Como pudemos ver anteriormente no referencial teórico, a comunicação é a característica mais importante do sistema de tomada de decisões em coletivo. Isto se dá porque o direito de tomar decisões é uma mera formalidade se não houver informação e conhecimento adequado e atualizado por todos (CARVALHO, 1983 *apud* VIEIRA, 1989). Porém, na SLV a circulação de informações e comunicação entre as pessoas é um problema. Pelo dia a dia corrido e a velocidade em que as coisas acontecem, muitas vezes é priorizado resolver as situações e tomar as decisões com quem está presente no momento. Desta forma, o estar de corpo presente vem sendo utilizado como critério para participar de decisões que envolvem o coletivo. Ocorrendo que muitas vezes que as pessoas que não estão presentes são excluídas de projetos. Percebe-se, então, que existe um problema na ausência de momentos para discussão coletiva de assuntos de interesse geral. Conforme Nina apresenta:

“É que a gente conversa muito rápido as coisas, a gente não tem uma data para reunião de pauta, por exemplo, ‘tem reunião de pauta na sexta’, isso não acontece. Isso é uma coisa que a gente está tentando implementar há muito tempo de se reunir mais, se planejar, ter tempo para planejar. Então acontece muito de a gente estar fazendo e quem está na sala, quem está discutindo, conforme vai aparecendo, toma as decisões. As vezes a gente não tem tempo de discutir com todo mundo.” (Nina, 23 anos).

6.7. A INFLUÊNCIA DE CAPITAIS SIMBÓLICOS

As decisões são tomadas por pessoas, isso faz com que mesmo no processo mais burocrático e impessoal haja influências externas dos demais tipos. Embora o coletivo seja considerado horizontal, podemos identificar que o capital da experiência individual é um fator que influencia diretamente na tomada de decisões e que vem sendo utilizado como forma de poder simbólico dentro da organização. Acontece de algumas pessoas abrirem mão de sua opinião em discussões por acreditarem que possuem menos tempo de experiência que os demais. Isso é algo que acontece com a Nina, por exemplo. Por ser a integrante mais jovem e ter menos tempo de experiência comparado com os demais membros, ela acaba muitas vezes tendo sua opinião superada pelos seus colegas por terem “mais experiência” que ela em determinados assunto, ou por estes colegas utilizarem desta dita experiência como capital simbólico.

“Eu sei que muito da minha postura de não intervir em algumas situações é de confiar no grupo. Por exemplo, eu tenho dúvida em determinado assunto, mas eu entendo que é até aqui que chega minha experiência nisso, então eu confio muito no que esperam, no *feedback* e no que estamos fazendo. As vezes eu abro mão da minha opinião por acreditar que a minha experiência é menor.” (Nina, 23 anos).

Esta situação não é percebida apenas pela Nina, mas pelos demais membros da empresa também. Zé foi uma das pessoas que ressaltou essa desigualdade de experiências e a falta de confiança no trabalho dos colegas iniciantes como algo que vem a quebrar a horizontalidade na tomada de decisões pelo coletivo. Como podemos ver:

“Rola direto da Nina, por estar num processo de iniciar no design, de os guris acabarem avaliando para aprovar as coisas dela sempre. Ou seja, ela é submetida uma aprovação deles. Isso não é muito horizontal.” (Zé, 23 anos).

Outro fator que foi identificado que influencia na tomada de decisão é o perfil de imposição, ou seja, pessoas mais desinibidas e com maior habilidade de oratória. Muitas vezes acontece de que as decisões são tomadas sofrendo muita influência de quem tem a capacidade de impor sua opinião de maneira mais convincente. Isto

acaba excluindo da decisão pessoas com mais dificuldades de se comunicar, ou com mais timidez, por exemplo.

“Quem se destaca na tomada de decisões tem muito a ver com quem entende mais do assunto em questão. Quem argumentar melhor acaba tendo mais destaque.” (Kelvin, 28 anos).

Como destacado na base teórica deste trabalho, a autora Misoczky (2008) ressalta que a não definição clara das instâncias de tomada de decisão, como é o caso da organização estudada, possibilita um espontaneísmo organizacional, gerando maior fluidez no fluxo de atividades da organização. Porém, como a própria autora destaca, isso pode gerar alguns efeitos indesejáveis, como “o surgimento de salvadores que resolvem tudo, dizem o que fazer, quando fazer, como fazer e, muitas vezes, também tentam realizar todas as tarefas”. No caso da SLV, a velocidade que os projetos ocorrem e precisam ser decididos, que pode ser entendido como a fluidez explicada pela autora, servem como argumentos para legitimar as decisões tomadas fora do conjunto. Mas o que ocorre, na verdade, é que a falta de critérios previamente definidos de como se devem encaminhar as decisões é que gera essa disparidade. Conseguimos observar esse tipo de situação, do surgimento de “salvadores”, no dia a dia da organização. O “estar ausente” se torna mero argumento para legitimar estes acontecimentos.

“O Kelvin, talvez por ter mais segurança, acaba tomando as rédeas muitas vezes. Ele vai falando, porque ele acha que se ele não falar ninguém vai falar. Então ele preenche um espaço primeiro. O Pablo, por exemplo, precisa de muito espaço, de muito silêncio para estar não se irritando, para estar focado. Isso varia muito de projeto para projetos, quem vai tomando mais espaço.” (Nina, 23 anos).

Como vimos, discursivamente a discussão em grupo e o consenso geral é apresentado como a principal instância de tomada de decisão adotada pela SLV segundo seus participantes. Porém, na prática percebemos que não é isto que acontece, e que a principal instância de tomada de decisão tem sido a argumentação e imposição de ideias por aqueles que possuem maior capital simbólico, no caso, a dita experiência. O consenso é prejudicado muitas vezes, como vimos anteriormente, pela falta de agendamento de discussões em grupo também. Tal programação muitas vezes é difícil de acontecer, pois atrapalharia o fluxo constante dos projetos. Mas outra coisa que ocorre muitas vezes é de esta

discussão, mesmo que sem aviso prévio, nem acontecer. Sendo assim a decisão tomada por quem tomar a frente, sem consulta dos demais participantes do grupo, estando estes envolvidos ou não no projeto em questão.

“Aconteceu uma de que estávamos fazendo foto para o portfólio, e aí estava eu, o Pablo e o Kelvin selecionando. E a gente nem pensou muito e não saiu nenhuma foto do portfólio do Júlio. Enfim, porque ele não estava ali e tal e acabou que a gente tomou a decisão e era bem porque as fotos dele não poderiam ser postadas sem a aprovação do cliente e a gente não tinha como antecipar.” (Zé, 23 anos).

Este tipo de situação se repete constantemente no dia a dia da organização. Outro caso que exemplifica este fato é o contado abaixo por Fernando:

“Nós escrevemos um projeto da SLV em um prêmio, onde tinha participação de vários membros da empresa. Então nós tivemos que decidir quais as imagens que a gente iria mandar para o prêmio e qual seria a defesa do projeto. E como não estavam todos disponíveis no momento da construção e da decisão disso, essa decisão teve que ser tomada por dois integrantes apenas: por mim e pelo Kelvin.” (Fernando, 26 anos).

Como relata também a Nina, a desorganização das instâncias de tomada de decisão prejudicam bastante a coletividade das mesmas. Relatando o mesmo caso citado anteriormente do corte de sua participação de um projeto, conseguimos compreender melhor como isso se dá dentro da SLV:

“O que acontece às vezes é que algumas decisões são tomadas por algumas pessoas por não haver discussão. É pela forma de discussão que às vezes se passa por cima um do outro. Por exemplo, agora, teve uma diária de um projeto que eu deveria participar, mas eu não fui. O Júlio fechou com o Zé e não voltou para o grupo e isso até causou uma confusão. A gente já tinha meio que combinado que eu ia participar na próxima diária e eles acabaram resolvendo tudo meio que na pressa por estar atendendo outros clientes e estar preocupado com várias coisas. E ele decidiu por fazer com o Zé e o Kelvin e acabou indo assim. Me cortaram de um projeto sem me avisar. Eu acho que essa foi a única vez que isso aconteceu. Essa decisão foi tomada pelo Júlio, as coisas foram se tomando e ele não falou, o Zé não perguntou, o Kelvin viu que ninguém estava muito organizado e assim ficou. Ele passou por cima, porque enfim, não se pensou em abrir para o grupo.” (Nina, 23 anos).

Outro fator que influencia diretamente na tomada de decisões pelo coletivo é a experiência e o poder de persuasão, que vão formando hierarquias invisíveis dentro da organização. Capitais como a experiência prévia, a idade e o poder de comunicação, influenciam negativamente no equilíbrio das decisões em grupo.

“Uma coisa que a verdade é que a personalidade das pessoas acaba formando pequenas hierarquias. Tem posições às vezes de execução e de gerenciamento. Às vezes tem perfis que são perfis de liderar um projeto e outros perfis de executar o projeto. Às vezes perfis de conversar com os clientes, de lidar com clientes que é diferente de quem só executa. A gente vê que as vezes tem projetos que não conseguem ser levados sozinhos por uma pessoa e são conflitos que eu acho que coloca em xeque a horizontalidade da empresa. Porque para ser horizontal temos que ter muita confiança no trabalho das pessoas. Tu tem que ter certeza que tu não precisa estar ali junto. E às vezes a gente não consegue ter essa confiança. Isso acontece pode ser por falta de experiência, por falta de dedicação, por falta de atenção, por falta de cuidado, por sei lá...” (Júlio, 24 anos).

“A opinião crítica às vezes predomina mais do que o feedback positivo. Então, às vezes, a galera que está mais acostumado com esta assertividade de falar o que quer... Isso de ser assertivo, pra ser mais prático... Existe muitos conflitos de personalidade. E, no caso, acaba interferindo na hierarquia.” (Nina, 23 anos).

7. CONCLUSÃO

Hoje em dia a principal instância de tomada de decisão adotada pelo coletivo tem sido a imposição de argumentos. Esta é normalmente justificada por dois fatores: a) a rapidez que ocorre o fluxo de trabalho da empresa; b) a dita experiência sobre determinados assuntos. Sendo assim, as decisões normalmente são feitas juntamente daqueles que estão fisicamente presentes no momento de se decidir algo. Não há reuniões fixas na empresa, semanais ou mensais. Tudo ocorre na fluidez do dia a dia. Esta instância, assim como a assembleia, pode gerar muitas falhas na participação igualitária de todos. Como apontado por Misoczky (2008), a discussão em conjunto, ou assembleia geral, pode causar alguns problemas no que diz respeito à coletividade das decisões, sendo esta a necessidade que estejam todos os membros da organização presentes e se é necessário que todos participem ativamente para que determinada decisão seja legítima.

Isso gera algumas consequências que podemos identificar, como a insatisfação dos membros ao serem excluídos da tomada de decisão por estarem ausentes no momento. Essa ausência pode ocorrer pelos mais diversos motivos, inclusive pela participação em projetos da empresa em áreas externas. Desta forma, a tomada de decisão não acontece de maneira horizontal e legítima se todos aqueles que tem este poder compartilhado não participam da mesma.

Com o crescimento da demanda de projetos que vem acontecendo na empresa neste ano, cada vez mais aumenta a necessidade de se tomar decisões, seja referente à participação, remuneração ou encaminhamentos de projetos. Sendo assim, a insatisfação dos membros em relação à horizontalidade da empresa vem crescendo, como pudemos identificar no caso citado por quase todos sobre o projeto em que a Nina foi cortada sem receber aviso. Percebe-se hoje um clima de tensão na organização causado pela maneira como as decisões ocorrem.

Sendo a discussão direta a instância de tomada de decisões adotada pela SLV, podemos identificar também outras consequências que esta gera na horizontalidade da participação. Os indivíduos, devido as suas diferentes personalidades e capitais simbólicos, acabam por não ter o mesmo peso na hora de decidir. Como vimos através dos relatos, a experiência é o capital que é mais valorizado dentro da

empresa, fazendo com que muitas vezes o trabalho de alguns membros precisem passar por aprovação dos “mais experientes”. Também é um fator influenciador na participação das pessoas a maneira como ela expõe suas opiniões no conjunto. Pessoas mais tímidas, como o Pablo, acabam não se sentindo a vontade em expressar suas ideias em momentos em que não há espaço suficiente através da fala. Já o perfil crítico e comunicativo do Kelvin e do Júlio, por exemplo, facilita com que tenham suas opiniões fortalecidas através da fala convicta.

Como visto na revisão teórica deste trabalho, os capitais simbólicos cumprem a sua função política de instrumentos de imposição ou de legitimação da dominação (BOURDIEU, 2003). Observando o estudo de caso e destacando-se a experiência e a capacidade argumentativa como os principais capitais simbólicos na empresa, podemos afirmar que há a criação de hierarquias invisíveis, como previsto por Souza (2012), formadas pelo uso destes capitais. Além disso, percebemos que nem todos cumprem dentro da empresa papéis os quais estão aptos a cumprir. Esses dois casos são exemplificados quando há por parte do Kelvin o questionamento sobre o andamento de um projeto e Júlio cede a pressão feita por ele e exclui a Nina do mesmo.

Embora haja disparidades no poder de decisão dentro do coletivo, é possível notar que eles buscam mudar este cenário, aprendendo a lidar com as diferenças de personalidades dentro do grupo para abrir espaços mais adequados para que todos possam se expressar. Além disso, atualmente eles buscam por uma maior organização interna dentro da divisão do trabalho para que consigam ter datas semanais para reuniões de alinhamento e decisões, sendo assim todos terão o conhecimento prévio das pautas e datas para poderem estar presentes e participarem ativamente.

Levando em consideração que a empresa está em fase de estruturação e crescimento, é necessário pensar-se em soluções para o equilíbrio do poder de tomada de decisões que seja coerente com esta realidade. Embora se pense em uma organização semanal de reuniões, sabe-se que no fluxo diário dos projetos acontecerão também decisões que serão tomadas na ausência de algumas pessoas. Desta forma, percebe-se a partir desse trabalho a necessidade de definir com clareza critérios de tomada de decisão. Por exemplo, quando necessário definir-se a divisão do trabalho entre os integrantes, estes critérios definidos

previamente em conjunto servirão como base para a tomada de decisão coerente com os interesses do coletivo. Para isso é necessário que sejam mapeadas as competências de cada pessoa, além de definida a escala de projetos a ser distribuída, para então poder-se decidir a partir de critérios claros e que tenham consenso do grupo. Hoje um dos grandes problemas que podemos observar na organização é que na atribuição de atividades para as pessoas não está se considerando as competências pessoais de cada. Isso prejudica a organização ao ponto em que não há aptidão para a realização de atividades fundamentais. Assim, a definição de critérios se torna uma solução viável para este caso.

Percebe-se a importância deste trabalho por exemplificar através deste estudo de caso os problemas encontrados na tomada de decisão de organizações autogestionárias identificados a partir dos autores do referencial. Assim, identificam-se também algumas saídas para solucionar esses problemas encontrados. A partir deste estudo a organização em questão, assim como demais organizações que enfrentam os mesmos problemas, poderão encontrar melhorias no processo decisório através da estruturação de critérios e rotinas que defendam os interesses do coletivo.

8. REFERÊNCIAS

ATKINSON, Paul E HAMMERSLEY, Martyn. **Ethnography and Participant Observation**, in GREENSTEIN, Fred I, e POLSBY, Nelson W. *Strategies of Inquiry*. London, 1975.

ANDRADE, Maria Margarida. **Introdução à metodologia do trabalho científico: elaboração de trabalhos na graduação**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 1999.

ANTEAG. **Autogestão: construindo uma nova cultura nas relações de trabalho**. Anteag, São Paulo, 2001.

BECKER, Howard. **Métodos de Pesquisa em Ciências Sociais**. São Paulo: Hucitec, 1997.

BERTONCINI, Cristine O. ; BRITO, A.; Silva, I ; LEME, E. **Processo decisório: a tomada de decisão**. Revista Eletrônica de Administração (Garça. Online) , v. XI, p. 01-10, 2012.

BOURDIEU, Pierre. **Sobre o poder simbólico**. In: **O poder simbólico**. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2003. p. 7-16. <cópia digital>

CARRION, Rosinha Machado. **Reestruturação produtiva, processo de trabalho e qualificação dos operadores na indústria petroquímica do Rio Grande do Sul**. Porto Alegre, UFRGS, 1998.

CERVO, Amado Luiz e BERVIAN, Pablo Alcino. **Metodologia científica**. 5 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2002.

CULT, 2008b. **Dossiê 'Pierre Bourdieu'**. CULT, nº128, Setembro, 2008. p. 44-50. <fotocópia> ou http://issuu.com/revista.cult/docs/cult_128/1

GIL, A.C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1991.

_____. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

HALL, Richard H. **Organizações: estrutura e processos**. 3. ed. Rio de Janeiro: PrenticeHall, 1984.

LOCKS FILHO, Pompilio e VERÍSSIMO, Marília Veronese. **TRAMAS CONCEITUAIS: uma análise do conceito de autogestão em Rosanvallon, Bourdet e Guillermin**. Porto Alegre: Revista de Ciências Sociais, 2012.

MALHOTRA, Naresh K. **Pesquisa de Marketing: uma orientação aplicada**. Editora Bookman, Porto Alegre, 2001.

MARKOVIC, Mikhailo. **Autogestão**. In: BOBBIO, Norberto; MATTEUCI, Nicola; PASQUINO, Gianfranco. (org.). **Dicionário de Política**. Trad. Carmen Varriale et al. Brasília: Editora da UNB, 1998

MISOCZKY, Maria Ceci Araujo. **Autogestão e Práticas Organizacionais Horizontalizadas: Amplificando Sinais**. Belo Horizonte: ANPAD, 2008.

PAIM, Cláudia. **Coletivos e iniciativas coletivas: modos de fazer na América Latina contemporânea**. Porto Alegre: UFRGS, 2009.

PABLON, Ademar João. **Metodologia Científica**. Brasília: edição do autor, 2001.

PRESTES MOTTA, Fernando. **Burocracia e Autogestão: A proposta de Proudhon**. São Paulo: Editora Brasiliense, 1981.

ROLNIK, Suely. **The Geopolitics of Pimping**. Londres: MayFlyBooks, 2011.

SANTOS, Manoel José Brum dos. **Qual é a lógica que orienta a administração dos planos de autogestão em saúde?** Porto Alegre: Programa em Pós-Graduação em Administração – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2006.

SILVA, Edna Lúcia da; MENEZES, Estera Muszkat. **Metodologia da Pesquisa e Elaboração de Dissertação**. 2. ed. Revisada. Laboratório de Ensino a Distância da UFSC. Florianópolis, 2001.

SOUZA, Jessé. **Os batalhadores brasileiros – nova classe média ou nova classe trabalhadora?** Editora UFMG, Belo Horizonte, 2012.

STONER, J.A.F. **Administração**. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 2 ed. 1985.

VASCONCELOS, Eduardo. **Estruturas das Organizações**. São Paulo: Pioneira, 1989, 2 ed.

VERAGO, Josiane Lombardi. **Autogestão e relações de mercado capitalistas: autonomia ou adaptação.** Entre Passado e Futuro, v. 1, p. 1-11, 2007.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração.** São Paulo: Atlas, 2000.

VIEIRA, M. M. F. **Burocracia e coletivismo: um estudo de caso de agricultores de Nova Ronda Alta.** Florianópolis, 1989. 156f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal de Santa Catarina. 1989.